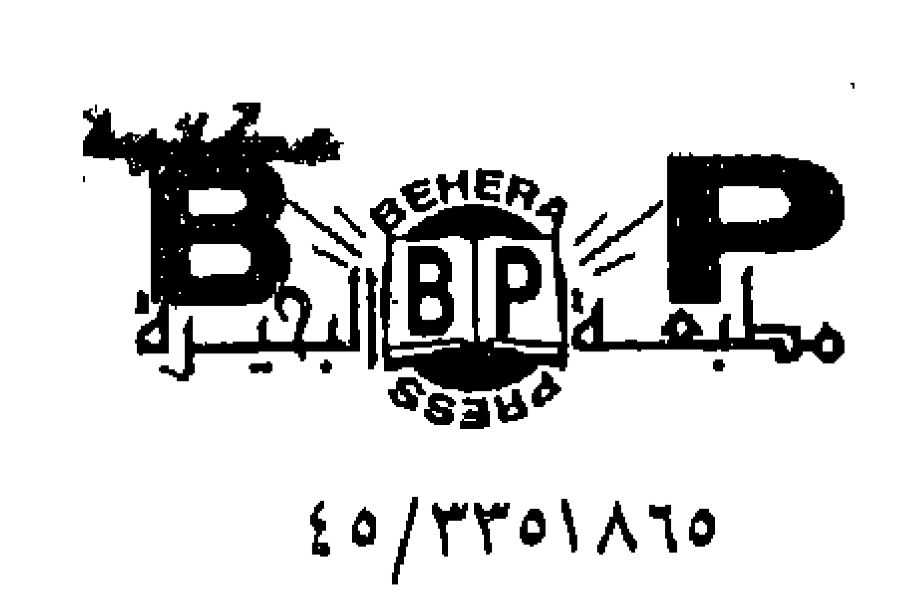

تنظيم المجتمع
مداخل نظرية ورؤية واقعية
الأستاذ الدكتور
إبراهيم عبد الهادى المليجى
أستاذ تنظيم المجتمع
وعميد كلية الخدمة الإجتماعية بالإسكندرية
دكتورة
هالة مصطفى السيد
مدرس قسم تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الإجتماعية بالإسكندرية
BP
مطبعة البحيرة

تنظيم المجتمع

مداخل نظرية ورؤية واقعية

الأستاذ الدكتور
إبراهيم عبد الهادى المليجى
أستاذ تنظيم المجتمع
وعميد كلية الخدمة الإجتماعية بالإسكندرية

دكتورة
هالة مصطفى السيد
مدرس بقسم تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الإجتماعية بالإسكندرية



٤٥/٣٣٥١٨٦٥



...... « إنْ أُرِيدُ إِلا الإِصلح ما استَطعتُ ومَا تَوفيِقي إِلا بِالله عليه تَوكُلتُ وإِليهِ أُنيبُ »

صدق الله العظيم

سورة هود، آية (٨٨)

الفصل الأول

العمل الاجتماعي

- تمهيد.
- مفهوم العمل الاجتماعى.
- تعريف العمل الاجتماعى.
- أهداف العمل الاجتماعى.
- أهمية العمل الاجتماعى.
- مقومات نجاح العمل الاجتماعى.
- مداخل العمل الاجتماعى.
- خطوات العمل الاجتماعى.
- وسائل وأدوات العمل الاجتماعى.
- دور المنظم الاجتماعى فى العمل الاجتماعى.
- معوقات العمل الاجتماعى.

تمهيد

إن الإنسان أثناء تفاعله بأخية الإنسان، أو باعضاء الجماعة التى ينتمى اليها، أو بالمجتمع الذى يعيش فيه، ليشبع احتياجاته، لا يمشي على أرض طيعة سهلة، وإنما يواجهه العديد من المتاعب والمصاعب، قد يستطيع لها حلاً أو تجاوزاً، وقد يعجز عن ذلك ومن ثم كان لابد أن تمتد اليه يد تستطيع أن تنشله من وحدته، أو فى القليل تساعده فى إشباع احتياجاته وحل مشكلاته.

ومن هنا يبرز دور الخدمة الاجتماعية، والتي تستمد طرقها وأساليبها من طبيعة الحياة الإنسانية، فالإنسان كفرد له صورته البيئية والإجتماعية والنفسية الخاصة، به، وتفاعل كل من ظروفه الذاتية الموروثة، وأوضاعه البيئية المكتسبة، يشكل أنماطاً متعددة من الشخصيات الإنسانية، لكل إحتياجاتها، ومشاكلها الفردية، التي تتطلب المساعدة لإشباع احتياجاتها وحل مشكلاتها لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق، ولتحقيق كل من التنمية الإجتماعية، وزيادة الإنتاج، وقد اصطلح العاملون في المجال الإجتماعي على هذا النوع من المساعدة باسم العمل مع الأفراد، أو خدمة الفرد (Case Work).

وللإنسان حياته كعضو في جماعة، أو جماعات، يعيش فيها أو ينتمي اليها، سواء بالأختيار، أو بالإجبار، والعمل الإجتماعي بما يشمله من طرق وأساليب هو هدفنا في بناء وتشكيل الجماعات الإنسانية، لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق، وكي تصبح مجالاً للتنمية والإنتاج. ولذلك قد تضمنت الخدمة الاجتماعية طريقة ثانية لتكوين ونمو الجماعات عُرفت اصطلاحاً باسم العمل مع الجماعات، أو خدمة الجماعة (Group Work).

وللإنسان حياته كمواطن في مجتمع، يؤثر فيه ويتأثر به، وتحقيقاً لإحداث التنظيم اللازم للمجتمع، وتنسيق خدماته بما يرفع مستوى الخدمات والمجتمع ذاته، ولتحقيق أكبر قدر من التوافق، اصطلح العاملون في مجال الخدمة الاجتماعية على تخصيص طريقة لتنمية المجتمع باسم العمل مع المجتمعات، أو تنظيم المجتمع(Community Organization).

وهذه الطرق الثلاثة، العمل مع الأفراد، والجماعات، والمجتمعات تستهدف جميعاً غاية واحدة هي توفير المناخ الملائم لنمو الفرد، ووقاية هذا النمو، وتوفير الإمكانيات الإجتماعية اللازمة للنهوض بقدراته، ويتفاوت تطبيق كل منها في ضوء احتياجات المجتمعات، ولايعني ذلك الإقلال من قيمة بعض طرق الخدمة الإجتماعية الأخرى، وإنما يصبح للطريقة أثر أفضل في التنمية لو إستخدم لمقابلة الاحتياجات، وفي الوقت المناسب.(١)

ولما كانت طريقة تنظيم المجتمع هي محور إهتمامنا في هذا المجال، فيكون بؤرة إهتمامنا ليس الإنسان بصورته الفردية، وليس الإنسان أيضاً كعضو في

---

(١) عدلي سليمان، *سياسة الرعاية الإجتماعية وبرامجها في المجتمعات المستحدثة*، المؤسسة المصرية العامة للإستزراع وتنمية الأراضي، شئون تكوين وتنمية المجتمع، ١٩٧٣، ص٥٥.

جماعة محدودة، وإنما نركز على كيفية مساعدة هذا الإنسان كمواطن في محبه المجتمع الذي يحيا فيه، خاصة وأن كثيراً من الناس هم في الواقع ضحايا مجتماعتهم، فيكون المجتمع الذي لم يبلغ ماينبغي عليه أن يبلغه في التوفيق بين الشخصية والثقافة، وبين الموارد والإحتياجات، فيعيد تركيب هذه الأشياء من جديد، بكيفية يتخلص فيها المجتمع من أمراضه، ليكون أكثر نضجاً، وأكثر إشفاقاً وإحساساً بحاجات سكانه.

ويعتبر العمل الإجتماعي وفقاً لذلك، أداة أساسية في الخدمة الإجتماعية لإحداث تغييرات إجتماعية في السياسة الإجتماعية للمجتمع، وفي تنظيماته الاجتماعية، وفي الخطط والبرامج المنفذة لهذه السياسة، لمقابلة إحتياجات ملحة قائمة، أو لمعالجة أمراض ومشكلات إجتماعية قائمة.(١)

فالخدمة الاجتماعية -بالإضافة- إلى أنها تعمل على مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على النمو والتكيف، تعمل أيضاً من جانب آخر على تغيير الظروف المحيطة بهم وإصلاحها.(٢)

و «العمل الاجتماعي» هو الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي Social Action وليست هذه الترجمة هي الترجمة العربية الوحيدة، فهناك من يترجم نفس هذا المصطلح بالإجراء الإجتماعي، وهناك من يترجمه بالإجراء المجتمعي، وهناك من يفضل ترجمته بالعمل الجماهيري، كذلك هناك من يترجمه بالمجهود الجماعي.

ومع كل هذه الترجمات المختلفة، فإن «العمل الإجتماعي» يعتبر ترجمة

---

(١) سعد الفاروق حمودة، محمد بهجت جاد الله كشك، *المنهاج والطريقة في تنظيم المجتمع*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٧٩، ص١.

(٢) عبد المنعم شوقي، *تنمية المجتمع وتنظيمه*، مطابع الإستقلال الكبرى، ١٩٦١، ص١٨١، ١٨٢.

مناسبة، يدلل على المعنى المطلوب، هذا فضلاً عن إنتشاره بين المنظمين الإجتماعيين في مصر والعالم العربي، ويلاحظ أن إنتشار مصطلح ما -حتى ولو كان غير دقيق- يعتبر مبرراً كافياً لأستخدامه، وذلك عملاً بالقاعدة المنطقية المشهورة: «خطأ مشهور، خير من صحيح مهجور».[1]

ومن الملاحظ، أن مفهوم العمل الاجتماعيSocial Action، يستخدم في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية عادة، وتنظيم المجتمع خاصة.

ولـمّا كانت هذه الدراسة تناقش مفهوم العمل الاجتماعي في إطار طريقة تنظيم المجتمع بإعتبارها إحدى طرق الخدمة الاجتماعية، فإنه من المفيد أن نشير بإيجاز إلى مفهوم العمل الاجتماعي في إطار علم الاجتماع.

ولتوضيح كل ماسبق، خُصص هذا الفصل لعرض ومناقشة عشرة موضوعات:

أولها: مفهوم العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة مفهوم العمل الاجتماعي في إطار علم الاجتماع، كما تم مناقشة نفس المفهوم في الأطار العام، وأخيراً تم مناقشته في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية.

ثانيها: تعريف العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة التعريفات المختلفة التي حاولت تحديد وتوضيح مفهوم العمل الاجتماعي في إطار كتابات الخدمة الاجتماعية لبعض رواد العمل الاجتماعي والاخصائيين الاجتماعيين، والمتخصصين في مجال العمل الاجتماعي في تنظيم المجتمع.

---

(١) فوزي بشرى أحمد، مقال العمل الاجتماعي مع المعوقين - تجربة ميدانية ومؤشرات لتحليل، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، الجمعية المصرية للإخصائيين الاجتماعيين، العدد ٣٢، السنة التاسعة، أكتوبر ١٩٨٦، ص٤١ ـ ٤٤.

ثالثها: أهداف العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة أهداف العمل الاجتماعي سواء كانت تسعى للحصول على خدمات جديدة، أو تحسين خدمة قائمة، دون مساس بالسياسة الاجتماعية العامة للدولة أو القوانين القائمة. أو سواء كانت تسعى لإحداث تغيير في السياسة الاجتماعية العامة للدولة أو القوانين السائدة، أو الوقوف ضد سياسة جديدة مقترحة لاتناسب إحتياجات المجتمع.

رابعها: أهمية العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة بعض الآراء والأفكار التي تظهر أهمية العمل الاجتماعي بصفة عامة وفي الخدمة الاجتماعية وتنظيم المجتمع بصفة خاصة.

خامسها: مقومات نجاح العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة مجموعة الأسس التي ينبغي أن تتوفر كي يحقق العمل الاجتماعي أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

سادسها: مداخل العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة كيف يبدأ العمل الاجتماعي، أو المداخل المختلفة للعمل الاجتماعي، سواء كان ذلك عن طريق المواطن الفرد، أو عن طريق الهيئات والتجمعات الانسانية، أو عن طريق اللقاءات الثقافية والتعليمية، أو عن طريق الهيئات والمؤسسات الاجتماعية، أو عن طريق الهيئات غير المتخصصة، أو عن طريق الأحزاب السياسية، أو أخيراً عن طريق رجال الفن والآداب والاعلام.

سابعها: خطوات العمل الاجتماعي: وتم فيها مناقشة مجموعة الخطوات المتتالية التي ينهجها العمل الاجتماعي لتحقيق التغيير الاجتماعي المقصود في السياسة الاجتماعية العامة، أو السياسة الفرعية، أو في الخطط والبرامج لإشباع إحتياجات سكان المجتمع من جانب، وحل مشكلاتهم من جانب آخر. حيث كانت

هذه الخطوات هي: إذكاء الوعي الاجتماعي (الإستثارة)، تجنيد المواطنين وتنظيم جهودهم للعمل المشترك، تكوين الجهاز الشعبي الذي يتبنى الفكرة وينظم العمل، سند الحقائق عن طريق البحوث والدراسات العلمية، كسب تأييد ومؤازرة الرأي العام، إختيار الطريق الأمثل للعمل، تحديد الأدوار على الطريق الأمثل، تحد... الجهات المسئولة المعاونة في حل المشكلة والاتصال بها، المتابعة للتأكد من تحقيق الغايات، وأخيراً تقويم نتائج العمل الاجتماعي.

ثامنها: وسائل وأدوات العمل الاجتماعي: وتم فيها مناقشة مجموعة الوسائل والأدوات، التي يستعين بها العمل الاجتماعي لتحقيق أهدافه، مع توضيح إيجابيات وسلبيات كل وسيلة أو أداة، مما يتيح الفرصة للمنظم الإجتماعي كي يستخدم الوسيلة أو الأداة المناسبة في الموقف المجتمعي الملائم لها، حيث لا تستطيع المفاضلة بين الوسائل والأدوات، فالوسيلة أو الأداة المناسبة، تفرض نفسها على موقف الممارسة.

وهذه الوسائل والأدوات هي: العريضة أو الشكوى، المقابلات، الزيارات، مؤتمرات، وسائل الإعلام (الصحافة، الإذاعة المسموعة، الإذاعة المرئية والسينما والمرسح).

تاسعها: دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة الأدوار الوظيفية التي يؤديها المنظم الاجتماعي أثناء ممارسته للعمل الاجتماعي مع أهالي المجتمع.

عاشرها: معوقات العمل الاجتماعي: وتم فيها مناقشة مجموعة المعوقات التي تقف في سبيل نجاح العمل الاجتماعي، سواء كانت عدم إدراك أهمية العمل السياسي من جانب الكثير من المشتغلين بمهنة الخدمة الاجتماعية، أو عدم توفر

الدراسات والبحوث التي توضح العلاقة بين العمل الاجتماعي والخدمة الاجتماعية، وأثر ذلك على السياسة الاجتماعية، أو لإرتباط الغالبية العظمى من الاخصائيين الاجتماعيين بالعمل الحكومي مما يجعلهم بعيدون عن العمل الاجتماعي والتأثير فيه.

- مفهوم العمل الاجتماعي

يختلف مفهوم العمل الاجتماعي بإختلاف الأطر والمجالات التي تتعامل مع هذا المفهوم.

فبينما لمفهوم العمل الاجتماعي معنىً خاص في إطار علم الاجتماع والدراسات السوسيولوجية، نجد أن نفس المفهوم يختلف معناه في الاطار العام، في الوقت الذي تستخدمه طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية لتعني به شيئاً آخر.

وسوف نتناول مفهوم العمل الاجتماعي بالمناقشة في إطار علم الاجتماع، وفي الاطار العام، وأخيراً في إطار مجال مهنة الخدمة الاجتماعية.

١ - مفهوم العمل الاجتماعي في إطار علم الإجتماع

إن المصطلح الإنجليزي Social Action يُستخدم في إطار علم الاجتماع والدراسات السوسيولوجية بمعنىً مختلف تماماً من جانب، كما يترجم إلى العربية بمعنىً آخر من جانب آخر، حيث يترجم بالمصطلح «الفعل الإجتماعي».

والفعل Social Action في السياق السوسيولوجي هو أي سلوك يتضمن إدراكاً لهدف، ثم يسعى هذا السلوك لإختيار أفضل الوسائل - والتي سبق إثبات فاعليتها عن غيرها- لتحقق له هذا الهدف.(١)

ولكي يصبح الفعل «اجتماعياً» ينبغي أن يتوافر فيه شرط أو أكثر من الشروط التالية:

---

(1) G.E. Swanson, The Approach to a general theory of Action by parsons , and shils, American Sociological Review, vol. 1, April 1953, p. 126.

عن عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، بدون ناشر، القاهرة، ١٩٨٥، ص٦٧..

أ . أن يشتمل الموقف التفاعلي على أكثر من فاعل، وأن يضع كل فاعل في حسبانه وجود غيره من الفاعلين الآخرين.

ب . أن يدرك الفاعل، أن الفاعلين الآخرين الذين يتفاعلون معه في نفس الموقف، لديهم من الإمكانيات والخصائص التي تساعدهم -على نحو ما- على التأثير في سلوك هذا الفاعل.

جـ . أن يشترك الفاعل مع هؤلاء الآخرين في مجموعة من التوقعات، وربما اشترك معهم - أكثر من ذلك - في مجموعة معينة من القيم والمعتقدات والرموز.(١)

وتعتبر نظرية «الفعل الاجتماعي» إحدى النظريات السوسيولوجية الواسعة الانتشار، وتتحدث هذه النظرية عن كيفية صيرورة الفعل البشرى الى فعل اجتماعي نتيجة تجمع البشر معاً، واستحالة معيشتهم بدون وجودهم معاً، وتكوينهم لما يُعرف بالمجتمعات الانسانية.

وتسعى نظرية «الفعل الاجتماعي» إلى تفسير سلوك الفرد عندما يتفاعل مع الآخرين، أي عندما يوجد في موقف تفاعل.(٢)

٢ - مفهوم العمل الاجتماعي في الإطار العام

إن الإنسان لايستطيع أن يحيا بمفرده، فهو كائن اجتماعي بطبيعته، يؤثر ويتأثر بالجماعات التي يعيش بكنفها، وفي المجتمع الذي ينتمي اليه.

---

(1) Peroy S. Cohen, Modern Social Theory, Hanimann Educational Books, London, 1969, p. 95

(٢) فوزي بشرى أحمد، *محاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع*، بدون ناشر، القاهر ١٩٨٥/٨٤، ص٢٠.

ولما كان الإنسان قادراً على التكيف لبعض ظروف مجتمعه التي تدخل ضمن قدراته، فإنه يسعى ويحاول جاهداً التأثير في ذلك المجتمع الذي ينتمي اليه حتى يدخل عليه بعض التعديلات التي توائمه، والتي هو في الأصل عاجزاً على أن يتكيف معها.

وعلى ذلك، يكون العمل الاجتماعي بمعناه العام، قديم قدم الانسان ذاته، فالانسان منذ أوجده المولى عز وجل على الأرض، وهو يصارع من أجل البقاء، ولكي يحافظ الانسان على بقائه، عليه أن يتكيف مع ظروف بيئته الطبيعية والاجتماعية من جانب، ومحاولاً تغيير بعض الظروف، والتي تستحيل أن تستوعبها طاقاته وقدراته من جانب آخر. فالإنسان منذ القدم وهو يحاول التأثير في البيئة التي يحيا فيها، سواء كانت طبيعية أو اجتماعية، كي يطوعها، ويشكلها بما يحقق صالحه.

وكان من نتائج هذه المحاولات، إيجاد النظم الاجتماعية التي تحقق له حاجاته، وتشبع له رغباته، بعد أن عجزت الأسرة عن تأدية وظائفها - حيث كان الإنسان من خلالها يحقق كافة إحتياجاته - نتيجة لما طرأ على المجتمعات من تغيرات وتعقيدات.

ومن أمثلة هذه النظم التي أوجدها الإنسان لسد عجز ما كانت تؤديه الأسرة من وظائف، النظام التعليمي، والنظام الصحي، والنظام الديني، والنظام الاقتصادي، إلى غير ذلك من النظم. ولكل نظام من هذه النظم مؤسسات أو تنظيمات متخصصة تتولى القيام بوظائف هذا النظام.

إلا أنه مع التغيرات التى تطرأ على المجتمعات، وما يتبع ذلك من تغيرات في إحتياجات الإنسان، الأمر الذي يجعل بعض النظم القائمة عاجزة عن إشباع

إحتياجاته، أو حل مشكلاته، حينئذ يصبح من حق الإنسان أن يسعى كفرد أو جماعة أو جمهور لبذل الجهود لتغيير هذه النظم التي أصابها الخلل، أو أصبح في غير حاجة اليها، أو التي لم تعد قادرة على الوفاء بإحتياجاته.

والعمل الاجتماعي بهذا المعنى، يمثل حقاً من الحقوق الأساسية للمواطنين في المجتمعات، لتطويع البيئة التي يعيشون فيها بما يتناسب مع قيمهم، وما يحقق رغباتهم، ويشبع إحتياجاتهم، ويعمل على حل مشكلاتهم.(١)

وهذه المحاولات التي يبذلها سكان وقيادات المجتمع، والتي توجد في كل المجتمعات، وكل الأزمان، ولكن مع تفاوت في الدرجة، هي التي يمكننا أن نطلق عليها مع شئ بسيط من التجاوز العمل الاجتماعي.

ويعني ذلك أن العمل الاجتماعي ليس حكراً على مهنة الخدمة الاجتماعية، بل أنه يمكن أن يمارس خارج نطاق مهنة الخدمة الاجتماعية، بل أن هذا المعنى العام للعمل الاجتماعي يسلم ضمناً بأن العمل الاجتماعي بمعناها العام هذا قد سبق ظهور مهنة الخدمة الاجتماعية نفسها.

ويمكننا أن نستطرد ونقول أن هذا العمل الاجتماعي بمعناه العام هو الذي أدى إلى ظهور المهنة، حيث تكمن جذور مهنة الخدمة الاجتماعية في الحركات الإصلاحية التي سادت أوروبا في أواخر القرن الماضي، وتشكل ما يعرف بجمعيات تنظيم الإحسان .Charity Organization Socities، ثم المحلات الاجتماعية .Social Settlement

(١) محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار*، الجزء الثاني، المكتب التجاري الحديث، ١٩٨٨، ص١٧.

وهكذا يمكننا أن نتحدث عن المفهوم العام للعمل الاجتماعي باعتباره جهوداً منظمة يبذلها سكان وقيادات ومصلحي المجتمع، بهدف القضاء على المشكلات الاجتماعية، ومحاولة تعديل النظم الاجتماعية، أو حتى المطالبة بإيجاد نظم اجتماعية جديدة، وذلك كله تحقيقاً لصالح المجتمع، وإشباع احتياجات سكانه، وحل مشكلاتهم، وزيادة رفاهيتهم.(١)

٢ - مفهوم العمل الاجتماعي في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية

إن النظم التي أوجدها الإنسان لسد إحتياجاته وإشباع رغباته، - بعد أن عجزت الأسرة عن القيام بمهامها القديمة، وتقلص دورها، وعجزت عن التصدي للتغيرات والتعقيدات الرهيبة التي إجتاحت المجتمعات - أصبحت جزءاً من بناء المجتمع، وتغيير هذه النظم في حالة خللها، أو عدم وفائها بدورها، يُعد أمراً ليس بالسهل لأي إنسان بمفرده أن يحدثه.

لذلك، فكلما كانت الجهود جهوداً جماعية منظمة، كلما كان ذلك أجدى لتحقيق هذا التغيير. ومن هنا، يبرز دور العمل الاجتماعي في ظل طريقة تنظيم المجتمع كطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية. وفي ضوء ذلك يمكننا أن نقرر أن العمل الاجتماعي يشكل جزءاً لايتجزأ من مسئوليات الخدمة الاجتماعية.

ويمكننا أن نطلق على الجهود المهنية المنظمة، التي ترمي إلى إحداث تغيرات في الظروف المجتمعية والبيئية، بهدف تكيفها مع حاجات ورغبات السكان وحل مشكلاتهم، يمكننا أن نطلق عليها مفهوم العمل الاجتماعي في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية.

(١) فوزي بشرى أحمد، *محاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٢-٢٣.

وعلى ذلك، فإذا كانت مهنة الخدمة الإجتماعية بمفهومها القديم قبل ستينات هذا القرن تعمل في إطار العمل على تكيف البشر مع الظروف المجتمعية والبيئية، وإعادة تنشئتهم حتى يتسنى لهم تحقيق هذا التكيف، فإن العمل الاجتماعي هو الكفيل بتحقيق تكيف هذه الظروف المجتمعية والبيئية مع البشر، بحيث تتغير بما يتفق مع صالحهم، وبما يعمل على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق رفاهيتهم وهو الهدف النهائي للمهنة.(١)

ولعل ذلك الفهم هو ماجعل بعض أساتذة الخدمة الاجتماعية يعتبرون «العمل الاجتماعي» طريقة رابعة من طرق المهنة ينبغي إضافتها إلى طرقها التقليدية الثلاث(٢) بينما أعتبره البعض أسلوباً مهنياً يستخدمه المنظم الاجتماعي في حالات معينة(٣)، كما اعتبره البعض الثالث عملية أساسية في طريقة تنظيم المجتمع في مهنة الخدمة الاجتماعية(٤)، وبالبعض الآخر أعتبره جزءاً لايتجزأ من الطريقة، بدون التفرقة بين كونه إسلوباً أو عملية أو نموذجاً أو خلافه(٥). هذا بينما يرى البعض أنه أداة هامة من أدوات طريقة تنظيم المجتمع.(٦)

---

(١) فوزي بشرى أحمد، *محاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٥

(٢) عبد المنعم شوقي، *تنمية المجتمع وتنظيمه*، مكتبة نهضة الشرق بحرم الجامعة، القاهرة، ١٩٨٠، ص١٨٢، ١٩٧٦، ص٥٢٤.

(٣) سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦، ص٥٢٤.

(٤) أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع – نظريات وحالات*، الجزء الثاني، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٥، ص٨١.

(5) Eldridye Sepa, Dynamics of Social Action, Public Affairs press, washngton, 1952, p.55

- عن عبد المنعم شوقي، *تنمية المجتمع وتنظيمه*، مرجع سابق، ص١١٠

(٦) أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع-نظريات وحالات*، مرجع سابق، ص٨٢.

ويلاحظ أن وجهة النظر الأكثر دقة للعمل الإجتماعي، وموقعه من طريقة تنظيم المجتمع، هي وجهة نظر العالم جاك روثمان سنة ١٩٦٨، حيث أعتبره أحد نماذج ممارسة طريقة تنظيم المجتمع، وربط بينه وبين مختلف متغيرات ممارسة الطريقة.(١) حيث يرى روثمان أن هناك ثلاثة نماذج لممارسة تنظيم المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية، هي:

١ - تنمية المجتمع المحلي. Locality Development

٢ - التخطيط الإجتماعي. Social planning

٣ - العمل الإجتماعي. Saciol Action

وقد أوضح «جاك روثمان» أنه لايوجد فصل بين هذه النماذج وإنما هي متداخلة ويكمل بعضها بعض في واقع الممارسة.

والنموذج الأول «تنمية المجتمعات المحلية» ويقوم على فكرة أن تحقيق التغيير في المجتمع المحلي يمكن أن يتم بأفضل وجه عن طريق مشاركة جبهة عريضة من سكان المجتمع المحلي في تحديد الأهداف، والعمل على تحقيقها، وذلك عن طريق الجهود الذاتية، التعاون التطوعي، وتنمية القيادات المحلية.

والنموذج الثاني «التخطيط الاجتماعي» فيركز على عمليات فنية لحل المشكلات الاجتماعية العامة في المجتمع مثل إنحراف الأحداث، الإسكان... الخ، لذلك فجوهر هذا النموذج احداث تغيير مخطط مقصود، عن جانب الخبراء المختصين، أما مشاركة المواطنين، فقد تكون كبيرة أو قليلة، وذلك بحسب ظروف

---

(1) Jack Rothman, Three Models of Community Organization Practice, in, Fred M. Cox, et al. eds., Strategies of Community Organization practice, leacock publishers, inc., Itace Illionis, 1969, p.p. 20-36.

كل مشكلة. وغالباً مايركز هذا النموذج إهتمامه على إنشاء وتقديم خدمات وسلع لمن يحتاج اليها. أما بناء قدرة المجتمع وتحقيق وحدته - وهي محل إهتمام النموذج الأول- أو إحداث تغييرات اجتماعية جذرية في النظم والمنظمات - وهي محل إهتمام النموذج الثالث - فلا تلعب دوراً هاماً في هذا النموذج.

في حين أن النموذج الثالث «العمل الاجتماعي يهدف إلى إحداث تغييرات اجتماعية في النظم الأساسية في المجتمع لصالح الفئات الضعيفة مهضومة الحقوق، بحيث يتطلب الأمر العمل على تنظيمها، لتستطيع مطالبة المجتمع بموارد مناسبة أو بمعاملة عادلة. أي أن الأمر يتطلب إعادة توزيع القوة، والموارد، واكتساب صوت أعلى في اتخاذ القرارات، أو إحداث تغييرات في سياسات أو برامج أو خطط المنظمات الرسمية، لصالح هذه الفئات الضعيفة.

ولعل هذا التصنيف الذي قدمه جاك روثمان، قد جعل «العمل الاجتماعي» جزءاً من طريقة تنظيم المجتمع، وبالتالي يُعد جزءاً من مسئولية المنظم الاجتماعي.

ويؤكد «جورن Gorn» على القيمة الحالية للعمل الاجتماعي، حيث يري أن لممارسة تنظيم المجتمع ثلاثة أوجه، هي:

١ - تنظيم المجتمع كطريقة في الخدمة الاجتماعية.

٢ - تنظيم المجتمع كتخطيط للرعاية الاجتماعية.

٣ - تنظيم المجتمع كعمل اجتماعي.

ويعني «جورن» بالجانب الأول، الخدمة المباشرة التي يقدمها المنظم الاجتماعي إلى المجتمع.

أما الجانب الثاني، فيعتبر استطراد لتنظيم المجتمع بمفهومه التقليدي، حيث

يختص بوظائف التخطيط والتنسيق لمجالس الهيئات الاجتماعية، وغيرها من مؤسسات تنظيم المجتمع.

في حين أن الجانب الثالث -العمل الاجتماعي-، فتمارس فيه طريقة تنظيم المجتمع على أساس أنها طريقة للتدخل المهني لإحداث تغييرات معينة في العلاقات الانسانية، والأنظمة الاجتماعية.(١)

(١) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٨١.

- تعريف العمل الاجتماعى

سنعرض فيما يلى لعدد من التعاريف التى حاولت تحديد وتوضيح مفهوم العمل الاجتماعى فى إطار كتابات الخدمة الاجتماعية سواء كانت أجنبية أو عربية:

(١) تعريف كينيث براى(سنة ١٩٤٨): Kenneth L. Pray

يُعرف٣ عى بأنه: الجهود الواعية المنظمة الموجهة بشكل٣٣٣٤ العمل الا مباشر للتأثير على الظروف الاجتماعية، والسياسات الاجتماعية، التى تنبثق عنها مشكلات سوء التكيف، والتى تتجه اليها جهودنا كإخصائيين اجتماعيين.

(٢) تعريف والتر فريدلاندر(سنة ١٩٥٧): Walter A. Friedlonder

يُعرف العمل الاجتماعى على أنه: مجهود جماعى منظم، يهدف إلى ضمان التقدم الاجتماعى، وإلى حل المشكلات الاجتماعية التى تؤثر فى أعداد كبيرة من الناس، عن طريق التأثير فى التشريعات الاجتماعية، أو الجهات التى تدير مشروعات الرعاية الاجتماعية.(١)

(٣) تعريف اليزابيث ديكترن(سنة ١٩٦٠):

تُعرف العمل الاجتماعى بأنه: ذلك الجانب من أنشطة الرعاية الاجتماعية المنظمة الذى يتجه إلى تشكيل أو تدعيم أو تعديل السياسات والنظم الاجتماعية.

(٤) تعريف بنيامين يونجدال(سنه ١٩٦٦): Ben jamin E. Youngdahl

يُعرف العمل الاجتماعى بأنه: النشاطات والعمليات الهادفة إلى التأثير على السياسة الاجتماعية، ويتضمن ذلك- فى رأيه- كافة الجهود الراميه إلى تحسين الظروف فى نطاق البناء الاجتماعى الراهن للمجتمع، بالإضافة إلى المحاولات الهادفة

---

(1) Walter A. Fredlander, Introduction to Social Welfare, Prentice-Hall, inc., New York, 1957, p. 81

إلى إحداث تغيرات أساسية فى البناء الاجتماعى الاقتصادى والسياسى.(١)

(٥) تعريف دانيل ثيرز(سنة ١٩٦٦): Danial Thursze

طبقاً لوجهة نظر "ثيرز" يمكن تعريف العمل الاجتماعى على أنه: يشتمل على الأنشطة الفردية أو الجماعية الموجهة للتأثير فى السياسة الاجتماعية لإحداث تغيرات فيها. وهذه الأنشطة تمثل جهوداً موجهة عادة نحو الفرد أو المنظمة أو المسئول عن وضع السياسة وتنفيذها.(٢)

وبجانب مساهمة العلماء الأجانب فى تعريف مفهوم العمل الاجتماعى، فلقد قام العلماء المصرين فى الخدمة الاجتماعية بمحاولات لتعريف هذا المفهوم، ومنها:

١ - تعريف د. سيد أبو بكر حسانين وآخرون(سنة ١٩٦٧):

العمل الاجتماعى هو عبارة عن: مجهود يقوم بقيادته الإخصائيون الاجتماعيون، كى يساهموا فى العمل على تغيير الظروف البيئية، بدرجة تكفل مستويات أفضل للمعيشة.

ثم قام د. سيد أبو بكر بوضع تعريف آخر للعمل الاجتماعى عام ١٩٧٦ (المجهود الجماعى كما يسميه): على أنه قيام جماعات من المجتمع تحت قيادة إخصائى اجتماعى، بمطالبة الهيئات الحكومية، تشريعية كانت أو تنفيذية، وبالطرق المشروعة، بإصدار تشريعات، أو القيام ببرامج من شأنها أن تحقق أهدافاً اجتماعية عامة، تسعى اليها الجماعات، وتشبع عندها احتياجات معينة، ومن ثم

(1) Benjamin E. Youngdahl, Social Action and Social Work. Association press, New York, 1966, p. 13.

(2) Daniel Thrusze, Social Action as a professienal Responibility Social Work. Notional Association of Social Workers, New York, July, 1966, p.12-21.

تساهم فى العمل على تغيير الظروف البيئية، بدرجة تكفل مستويات أفضل للمعيشة.(١)

٢- تعريف د. أحمد كمال أحمد(سنة ١٩٧٢):

العمل الاجتماعى هو عبارة عن: جهود إنسانية ومشروعة، تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية مطلوب الوصول اليها، وهى تتضمن القدرة على مواجهة المواقف بإيجابية وفاعلية.

ثم قام د. أحمد كمال بوضع تعريف آخر للعمل الاجتماعى عام ١٩٧٥، حيث عرفه بأنه: يتضمن عمليات يقوم بها الأفراد، لمواجهة المواقف الاجتماعية، عن طريق إحداث تغيرات فى اتجاهات السياسة الاجتماعية القائمة، أو غيرها من السياسات أو البرامج المنفذة لها. وهى عمليات مختلفة، تتخذ لتنفيذ سياسة جديدة، أو لتطوير نظم اجتماعية قائمة،لمقابلة الحاجات الضرورية، أو لعلاج المساوىء والمشكلات المجتمعية بحلول ذاتية.(٢)

٣- تعريف محمد كامل البطريق(سنة١٩٧٣)

العمل الاجتماعى هو عبارة عن: جهود منظمة ومشروعة، تهدف إلى استثارة الرأى العام، للمطالبة بأهداف اجتماعية مرغوب فيها، أو هو النشاط الذى يوجه لتعديل النظم الاجتماعية،أو وضعها فى إطار ملائم، وتعديل أو تشكيل السياسات التى تكون مع النظم الاجتماعية البيئة التى يعيش فيها، ويهدف إلى ضمان التقدم الاجتماعى، وحل المشكلات التى تؤثر فى أعداد كبيرة من الناس، عن طريق التأثير فى التشريعات، أو الجهات التى تدير مشروعات الرعاية

(١) سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٥٢٤.

(٢) أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع - نظريات وحالات*، مرجع سابق، ص٨٣.

الاجتماعية.

كما عرفه أيضاً، بأنه العملية التى يتم بها تحسين الأوضاع الاجتماعية فى أى مجتمع، عن طريق تعديل السياسة الاجتماعية، والتركيب الاجتماعى فى الدولة، والحصول على برامج وخدمات حكومية جديدة.

٤ - تعريف يحى درويش(سنة١٩٧٨):

العمل الاجتماعى هو عبارة عن: مجموعة المحاولات التى يقوم فيها الأفراد والجماعات، فى حدود مفهوم الخدمة الاجتماعية وفلسفتها، للتعجيل فى تحقيق الرعاية الاجتماعية، عن طريق تعديل السياسة الاجتماعية، ووظائف الأجهزة القائمة على البرامج، أو إدخال برامج جديدة، وخدمات جديدة، لم تكن قائمة فى المجتمع.(١)

٥ - تعريف د. عبد المنعم شوقى(سنة١٩٨٠):

العمل الاجتماعى هو العملية التى يتم بها تحسين الأوضاع الاجتماعية فى أى مجتمع، عن طريق تعديل السياسة الاجتماعية، والتركيب الاجتماعى فى الدولة، والحصول على برامج وخدمات حكومية جديدة. على أن تتم هذه العملية فى حدود النظم والقوانين المرعية فى الدولة.(٢)

على أنه من الملاحظ، أن هذا التعريف نُشر أيضاً عام١٩٦٣(٣)

---

(١) يحي حسن درويش، *الوسيط في تنظيم المجتمع في الخدمة الإجتماعية*، مطابع دار الصفا، القاهرة، ١٨٧٨، ص١٣٧.

(٢) عبد المنعم شوقي، *تنمية المجتمع وتنظيمه*، مكتبة نهضة الشرق، مرجع سابق، ص١٦٢؛

(٣)عبد المنعم شوقي، *تنمية المجتمع وتنظيمه*، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٦٣، ص١٦٢.

ويمكن من جانبنا، أن نخلص من التعاريف السابقة، إلى أن العمل الاجتماعى يُقصد به «المجهودات التى تقوم بها الجماهير العريضة أو ممثليهم من قيادات شعبية تحت قيادة المنظم الاجتماعى من خلال القنوات الرسمية المشروعة، لمطالبة السلطات المسئولة بإحداث تغييرات فى السياسة الاجتماعية بدرجة تكفل إشباع احتياجات سكان المجتمع، وحل مشكلاتهم، والتى عجزوا عن إشباعها وحلها بجهودهم الذاتية».

ومن هذه التعاريف ، يمكن أن نستخلص العناصر الرئيسية للعمل الاجتماعى:

١ - أن بؤرة اهتمام العمل الاجتماعى وهدفه فى آن واحد، هو تغيير السياسات الاجتماعية، وذلك بما يضمن إشباع احتياجات المجتمع، وحل مشكلاته.

٢ - على الرغم من أن العمل الاجتماعى يهدف إلى تغيير السياسات والنظم الاجتماعية، إلا إن هدفه النهائى حل، أو تعديل أو إنشاء، أو إلغاء المنظمات الاجتماعية، حكومية كانت أو أهلية.

٣ - أن أهم ما يميز العمل الاجتماعى، أنه عمل جماعى منظم، وإذا كانت بعض التعريفات قد اعتبرت الأنشطة الفردية ضمن العمل الاجتماعى (أنظر تعريف دانيل ثيرز سنة ١٩٦٦)، فإنه غالباً ما يشير إلى القيادات الشعبية، أى أفراد لا يمثلون أنفسهم فقط، بل يمثلون جماعات أو منظمات أو مجتمعات محلية بكاملها.

ويرتبط بهذا البعد أن أهداف هذه الجهود الجماعية المنظمة والهادفة، ينبغى أن تكون عامة وليست خاصة. أى لا ينبغى أن تكون الأهداف المحركة لهذه الجهود مصالح شخصية خاصة للقائمين بهذه الجهود، بل ينبغى

أن تكون مصالح عامة.

٤ - يجب أن يتوافر عنصرى التناسق والتنظيم فى تلك الجهود الجماعية الهادفة، حيث أن هذا التناسق والتنظيم يجعلان العمل الاجتماعية أكثر قوة، وأشد سرعة، وأكثر فاعلية.

٥ - أن القيادة المهنية المتمثلة فى المنظم الاجتماعى هى التى تعمل على تنظيم وتنسيق وتوجيه وإرشاد هذه الجهود الجماعية، لذا لابد من توافر القيادة المهنية. هذا لا يعنى أننا فى غير حاجة إلى الاعتماد على القيادات الشعبية المستنيرة الواعية، ذات النفوذ والثقل في المجتمع، حيث أن أحد مقومات نجاح العمل الاجتماعى هو الاعتماد على هذه القيادات.

٦ - ينبغى على سكان المجتمع أن يعملوا على حل أجزاء المشكلة بجهودهم الذاتية قدر إمكانهم، ثم يطالبون الهيئات المسئولة بحل الأجزاء الأخرى التى عجزت إمكانياتهم وقدراتهم على حلها.

٧ - يجب ألا يتسم العمل الاجتماعى بالعنف، بل هو عمل منظم يحقق أهدافه من خلال الأساليب المشروعة والقنوات الرسمية بالمجتمع.

٨ - أنه يمكن ممارسة العمل الاجتماعى فى جميع أنواع المجتمعات الريفية أو الحضرية أو الصناعية، كما أنه من الممكن أن يتم على مختلف المستويات سواء كانت محلية، أو إقليمية، أو قومية.

هذا، وينبغى أن نعقب بالاشارة إلى أن هناك كثير من الاختلافات فى توضيح المقصود بمصطلح Social Action، فالبعض يرى أن هذا المصطلح يعنى الإجراء الاجتماعى أو الإجراء المجتمعى، والبعض الآخر يرى أنه من الأنسب أن نطلق على هذا المصطلح المجهود الجماعى، والبعض الثالث ينظر إلى العمل

الاجتماعى على أنه يعنى العمل الجماهيرى. وبغض النظر عن هذه الاختلافات فى التسميات، فإن الجوهر والمضمون الذى يحمله هذا المصطلح فى الخدمة الاجتماعية واحد.

- أهداف العمل الاجتماعى

إن الهدف العام والأساس والمباشر للعمل الاجتماعى، هو التأثير فى السياسات أو المؤسسات أو النظم الاجتماعية بما يضمن فى النهاية تحقيق إشباع احتياجات سكان المجتمع ومواجهة مشكلاتهم.

وبتعبير آخر، أن الهدف الأساس للعمل الاجتماعى يتمثل فى تغيير الظروف المجتمعية والبيئية بشكل يمكن سكان المجتمع من إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، وتحسين نوعية حياتهم.

وبتعبير ثالث[1]، يكمن الهدف العام للعمل الاجتماعى فى العمل على إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة فى الظروف السيئة، بغرض تحسين هذه البيئة، ورفع مستوى معيشة سكانها إقتصادياً واجتماعياً.

ويمكننا أن نترجم هذا الهدف العام إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التى تتمثل فيما يلى:[2]

١ - تكوين رأى عام نحو مختلف مشكلات المجتمع، وإيجاد وعى لدى الأفراد

---

(١) محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الإستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٢٧

(٢) أنظر كل من سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٤٢-١٤٣.

والجماعات بما يؤدى إلى مساندة الجهود المبذولة لحل هذه المشكلات، مع التركيز على قيادات المجتمع.

٢ - التنبيه إلى مشكلات متوقعه يمكن أن يواجهها المجتمع مستقبلاً والإعداد لمواجهتها على أساس تخطيط علمى.

٣ - تعديل أو تغيير السياسات الاجتماعيةوالقوانين الاجتماعية السائدة بما يتفق مع صالح المجتمع وسكانه.

٤ - السعى لاستصدار التشريعات اللازمة لإصلاح الانحرافات أو الظواهر المرضية فى المجتمع، أو لتحسين الخدمات القائمة، أو لإدخار خدمات جديدة بما يعمل على إشباع احتياجات السكان وحل مشكلاتهم.

٥ - السعى لوقف سياسة اجتماعية مقترحة، أو قانون مقترح، يتصل بالرعاية الاجتماعية، طالما أن سكان المجتمع وقياداته يرون أن ذلك ليس فى صالح المجتمع.

٦ - تحسين الخدمات الحكومية، أو الخدمات التى تقدمها منظمات أهلية، أو الحصول على خدمات جديدة، وذلك فى حدود سياسة الدولة وقوانينها.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول، أن للعمل الاجتماعى دورين، قد يبدوان مختلفين، والحقيقة أنهما متكاملين وإن اختلفا فى الطلب، هما:

أولاً: قيام أهالى المجتمع بجهود للحصول على خدمات جديدة، أو تحسين

---

(١) فوزي بشرى أحمد، *محاضرات تكميلية فى تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٦-٣٠.

(٢) أنظر كل من: أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع - نظريات وحالات*، مرجع سابق، ص٨٢.

- محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الإستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق ص٢٩، ٣٠.

خدمة قائمة، دون مساس بالسياسة الاجتماعية العامة للدولة أو القوانين القائمة.

ثانياً: قيام أهالى المجتمع بجهود لإحداث تغيير فى السياسة الاجتماعية العامة للدولة، أو القوانين السائدة، أو الوقوف ضد سياسة جديدة مقترحة لا تناسب احتياجاتهم.

- أهمية العمل الاجتماعى

من الملاحظ، أن مهنة الخدمة الاجتماعية ظلت تهتم بالعمل الاجتماعى منذ نشأتها فى بداية هذا القرن، حتى بدايات الحرب العالمية الأولى، ثم انكمشت المهنة على نفسها محاولة الاستفادة قدر الإمكان من مفاهيم التحليل النفسى والطب النفسى، وذلك تنمية لقاعدتها المعرفية، وانشغالا بالحصول على الاعتراف المجتمعى بها، وتحقيق المكانة اللائقة بها فى المجتمع.

ومن الملاحظ أيضا أنه منذ نهاية الخمسينات بدأت المهنة تكتشف قصور جهودها فى إطار طريقة خدمة الفرد وواجهت المهنة ظروفاً مجتمعية جديدة ومن ثم بدأت فى الاهتمام ثانية بالعمل الاجتماعى[١] ولعل ذلك يرجع إلى أهمية العمل الاجتماعى نفسه تلك الأهمية التى تكمن فى الآتى.[٢]

١ - لما كان العمل الاجتماعى يقوم على مشاركة الجماهير العريضة، أو ممثليهم من قيادات شعبية، تحت قيادة المنظم الاجتماعى، من خلال القنوات الرسمية المشروعة، لمطالبة السلطات المسئولة بإحداث تغييرات فى السياسة

---

(١) ثروت بشرى أحمد، *محاضرات تكميلية فى تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٦.

(٢) أنظر كل من: أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع - نظريات وحالات*، مرجع سابق، ص٨٢.

محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الإستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٢٩، ٣٠.

الاجتماعية.

لذا، يساعد العمل الاجتماعى على تحقيق التعاون بين الشعب وقادته من جانب، وبينهما وبين السلطات المختلفة فى المجتمع من جانب آخر.

٢ - لما كان العمل الاجتماعى يقوم على مطالبة الجماهير أو ممثليهم بإحداث تغييرات فى السياسة الاجتماعية، بدرجة تكفل إشباع احتياجات سكان المجتمع، وحل مشكلاتهم والتى عجز الأهالى عن إشباعها وحلها بجهودهم الذاتية.

لذا يساعد العمل الاجتماعى على تخفيف المسئولية عن كاهل الحكومة.

٣ - لما كان التغير عملية حتمية في حياة أي مجتمع، وغالباً مايصاحب هذه التغيرات الكثير من المشكلات التي لم تكن متوقعة من ذي قبل.

لذا، فإن العمل الاجتماعي يعمل على مواجهة هذه المشكلات التي تصاحب التغير أولاً بأول، حتى لاتتراكم فيتبعها مشكلات أكبر.

٤ - لما كان العمل الاجتماعي هدفه الأساسي يتمثل في إصلاح الظروف المجتمعي والبيئية بشكل يمكن سكان المجتمع من إشباع احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم، وتحسين نوعية حياتهم.

لذا يعمل العمل الاجتماعي على إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة في الظروف السيئة، بغرض تحسين هذه البيئة، ورفع مستوى معيشة سكانها إقتصادياً واجتماعياً.

- مقومات لنجاح العمل الاجتماعي[1]

١ - ينبغي أن يكون العمل الاجتماعي عملاً جماعياً، يتصدى له سكان المجتمع، أو ممثليهم (القيادات الشعبية)، بحيث لايقوم على أكتاف أحد الأفراد، حتى لايكون من باب الاصلاح الاجتماعي، كما يجب أن تكون هذه القيادات غير وافدة على هذا المجتمع، حتى لايصبح صورة من صور التطوع، أو الخدمة العامة.

٢ - إذا كانت طريقة تنظيم المجتمع تستعين بإستراتيجيات مختلفة في تعاملها مع المجتمعات بما يتناسب مع طبيعة المواقف التي تعاملها ظروف كل موقف، إلا أن القائمين بالعمل الاجتماعي، ينبغي عليهم التركيز على استراتيجية الوفاق التي تضمن تضافر جهود كافة جماعات المجتمع، ووقوفها خلف القيادات المجتمعية، ومؤازرتها في عمل المسئولية نيابة عن المجتمع.

٣ - على الرغم من أن العمل الاجتماعي يركز على إستخدام استراتيجية الوفاق، إلا أنه قد يتضمن استراتيجية الضغط من جانب المصلحين الاجتماعيين، أو قادة الفكرة والرأي في المجتمع، والرأي العام عموماً، حتى يتهيأ المناخ الملائم لإحداث التغييرات المرغوبة، طالما أنها لصالح المجتمع، وفي إطار الشرعية، وتعمل على إشباع احتياجات السكان، وحل مشكلاتهم.

٤ - إن الهدف النهائي للعمل الاجتماعي هو تحسين فرص الحياة الاجتماعية، وزيادة معدل الرعاية الاجتماعية المتاح لسكان المجتمع. ولذلك يجب أن

---

(١) أنظر كل من: أحمد خاطر، *طريقة تنظيم المجتمع*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص٥٤، ٥٥.

فوزي بشرى أحمد، *محاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٣٦، ٣٨.

تُجمع قيادات المجتمع على تحقيق الأهداف العامة، والتي تعود بالنفع على كافة قطاعات المجتمع وجماعاته، والبعد عن تحقيق الأهداف الشخصية.

٥ - إن إستخدام أنسب الأساليب والأدوات، والتي تتفق وأيديولوجية المجتمع، هو أقصر الطرق لتحقيق الأهداف، دون الدخول في مواقف صراع، وأكثر ضماناً لاستمرارية العمل الاجتماعي، وتحقيقه للأهداف المجتمعية.

٦ - إن وجود القيادة المهنية المتمثلة في المنظم الاجتماعي ضمن إطار العمل الاجتماعي، يُساعد القيادات المجتمعية على صياغة مشكلات المجتمع بصورة محددة، ووضع أولويات لها، كما يُساعد على تنسيق الجهود الجماعية، وتنظيمها، وتوجيهها، وإرشادها للمنافذ والقنوات المشروعة، لضمان سرعة التوصل إلى الحلول المناسبة.

٧ - يجب الأستناد إلى الحقائق والاحصاءات والمعلومات الدقيقة، ويستحسن الاستفادة بنتائج البحوث والدراسات السابقة إذا أتيحت مثل هذه الدراسات، وذلك لأن كلما كانت الدراسة شاملة ودقيقة، كلما كان التشخيص صادقاً، مما يرفع من نسبة إحتمالات نجاح العلاج.

٨ - تنمية الرأي العام، وإيقاظ الوعي الاجتماعي بخصوص مشكلات المجتمع، من حيث خطورتها، وآثارها السيئة، وضرورة حلها، وإمكانية حلها. وبمعنى آخر، محاولة إيقاظ سكان المجتمع من المرض الاجتماعي الذين هم في غفلة منه، إلى المشكلة الاجتماعية التي تسيطر على بؤرة شعورهم واهتمامهم لتصبح الشغل الشاغل لهم فيسعوا إلى حلها، والتخلص منها.

- مداخل العمل الاجتماعي:[1]

وبعبارة أخرى مبسطة، من أين يبدأ العمل الاجتماعي؟

والمبدأ تعني بداية شيء، أو بداية فكرة، أو بداية اقتراح، أو بداية مشكلة بحيث يكون وراء هذه البداية شخص ما، أو جماعة ما، أو هيئة ما، وتكون بذلك نقطة بداية للعمل الاجتماعي.

وقد تصادف الفكرة، أو الرأي، أو الاقتراح، استجابة من الناس، فلا تلبث أن تجمع من حولها أنصاراً، يؤيدون بها اقتناعا فكرياً، أو احتضاناً عاطفياً، ويمضي التركيز في الإثارة، فيكون حولها رأي عام، يناصرها، ويدفع بها إلى الأمام حيث تدق بشدة أبواب المسئولين عن معالجة المشكلة، أو مقابلة الحاجة، وقد يكون هؤلاء المسئولين من السلطة التشريعية (مجلس الشعب)، أو من السلطة التنفيذية (الوزراء أو مجلس الوزراء)، أو من السلطة القضائية، حيث القانون وتطبيقه وتنفيذه.

ومن هنا، يتبين لنا أن نقطة البداية هذه لم تصل إلى منتهاها وغايتها، إلا بالإصرار عليها. وقوة الإصرار ومداه، تتوقف على مقومات الرأي العام، ونوعية الجماهير، ومدى تماسكها، ودرجة ثقافتها، ومدى شعورها بالمسئولية الاجتماعية وإنتمائيتها.

كما أن الإصرار مرتبط كل الأرتباط بحرية إبداء الرأي، وحرية تقرير المصير، وهاتان الحريتان، ضمن مجموعة الحقوق المدنية والسياسة، أو الحقوق الإنسانية التي أعلنتها هيئة الأمم المتحدة في ديسمبر من عام ١٩٤٨.

(١) حامد شاكر، *محاضرات عن العمل الاجتماعي في تنظيم المجتمع*، غير منشورة، الأسكندرية، ١٩٧١/١٩٧٢.

إذن المشكلة في البداية، وكل عمل، وأي عمل، لابد له من بداية. وبداية العمل الاجتماعي من الممكن أن تبدأ من خلال سبع مداخل هي:

المدخل الأول - عن طريق المواطن الفرد

إننا نأمل من كل مواطن أن يشعر بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعيش فيه، فإن رأي عيباً، أو لاحظ خطأً، أو تبادرت لديه فكرة، ألا يتردد في الادلاء بها، وبعض الآراء قد تبدوا من شخص ليس له سلطان، ورغم ذلك، تصادف هوى في الرأي العام، فيلتقطها، ويتحمس لها، ولاتلبث أن تصبح قوة ضاغطة على المسئولين في الدولة.

ومثالاً لدور المواطن الفرد في العمل الاجتماعي، آراء قاسم أمين، وعمر لطفي، فقد طالب الأول بتحرير المرأة ومساواتها بالرجل، وقد حدث.-أما عمر لطفي فبعد أن عاد من بعثته في إنجلترا وأوربا ولمس قيمة ماتؤديه الجمعيات التعاونية، إنطلق بفكرة إنشائها في مصر بجمعيات استهلاكية صغيرة، ثم ما لبثت الدولة أن أخذت بفلسفة التعاون ومبادئه.

وحتى أنت كإخصائي إجتماعي حينما تعمل في هيئة هدفها مساعدة الفقراء مادياً، فتقوم بدراسة حالات المتقدمين للمساعدة مستعيناً بعمليات وأساليب وأدوات طريقة خدمة الفرد، ولكننا نريد منك أن تكون أوسع أفقاً من ذلك، لأنه سوف يتاح لك فرصة أكبر للتعرف على العوامل التي جعلت سكان هذه البيئة أو المنطقة أو الحي فقراء. هل لأنهم كسالا لايعملون؟ أم لتفشي الأمية بينهم؟ أم لعدم تطبيق الأساليب الفنية المتقدمة في عملهم؟ أم لعدم توفر فرص العمل أمامهم؟ أم لأنهم يسيئون تدبير أمورهم؟ أم لتفشي تعاطي المكيفات والإدمان بينهم؟ ... الخ.

إنك لو نظرت نظرة إحصائية فاحصة لكل هذه العوامل وغيرها، لأمكنك

كمواطن أن تحرك الرأي العام في منطقتك، للإنطلاق نحو عمل اجتماعي يعالج مشكلة الفقر في هذه البيئة.

ولو أن كل مواطن كان على هذا النحو، لكان مدخل العمل الإجتماعي متسعاً لعشرات الآلاف من الآراء المحددة، والمقترحات العملية.

المدخل الثاني - عن طريق الهيئات والتجمعات الإنسانية

كنقابة الاجتماعيين، والأطباء، والمحامين، والمعلمين، والنقابات العمالية، وغيرها ممن تعمل على رعاية مصالح الناس، عن طريق رعاية قطاعاتها الوظيفية، هي أكثر حساسية للمشكلات في قطاعاتها، ومجالاتها، وبالتالي تستطيع أن تنطلق، أو تطلق الشرارة الأولى في كل أمر يحتاج لعمل اجتماعي، يسانده الرأي العام.

المدخل الثالث - عن طريق اللقاءات الثقافية والتعليمية

كالمحاضرات، والمناظرات، والمؤتمرات، والأخيرة منها غالباً ماتنتهي بقرارات وتوصيات، هي في الواقع مدخل للعمل الاجتماعي، وأخطر مايحدث أن ينتهي المؤتمر بقرار، أو توصية، دون متابعتها، والدفع بها قدماً حتى تصل إلى المسئولين في الدولة. ولذلك كانت أغلب مؤتمراتنا إن كانت ذا قيمة، فإنها جامعة للناس ليناقشوا رأياً أو يزدادوا خبرة، ويقولوا كلاماً، ثم ينفض سامرهم إلى هدف.

المدخل الرابع - عن طريق الهيئات والمؤسسات الاجتماعية

فإن هيئة مثلاً تعمل فى مجال معالجة إنحراف الأحداث، يمكن أن يكون لها رأى وصوت فى علاج هذه المشكلة، ويمكن أن ينتهى بها هذا الصوت لإحداث [illegible] الأحداث، أو [illegible] التشرد والإجرام بهدف [illegible]

[illegible] وهكذا، يمكن أن تكون هذه الهيئات والمؤسسات مدخلاً موصلاً لأى عمل اجتماعى

يُشبع احتياجات الناس، ويعالج مشكلاتهم.

المدخل الخامس- عن طريق الهيئات غير المتخصص

وهناك هيئات ليست بذات تخصص معين، وهى ليست هيئات اجتماعية أهلية بالمعنى المعروف، كالأندية الرياضية، والساحات الشعبية، والمراكز الاجتماعية، والوحدات المجمعة. كل هذه أدوات جيدة فى توصيل متاعب الناس، ومطالب الرأى العام للمسئولين.

المدخل السادس- عن طريق الأحزاب السياسية

وهذه أكثر نشاطاً فى مجال العمل الاجتماعى فى الدول التى تتعدد فيها الأحزاب السياسية. حيث كل حزب من ورائه معضديه ومناصريه، يَشكون اليه آلامهم، ويقصون عليه آمالهم، فإذا ما شعر الحزب أن خلف هذه الآلام أو الآمال رأى عام من مناصرته، دافع عنه، ودفع به حتى يعالجه، أو يحققه.

المدخل السابع- رجال الفن والأدب والإعلام:

من قادة الفكر والرأى، الممثلين فى مراسحهم، وأفلامهم، والأدباء فى كتاباتهم، والفنانون فى معارضهم، والشعراء فى أشعارهم، كل هؤلاء يستطيعون أن يثيروا الرأى العام بما يُبدعون ويكتبون، وهذا المدخل من أكثر المداخل تأثيراً وحساسية، لأن من ورائه قائد مرموق، محبب لدى الناس، وله كلمة.

- خطوات العمل الاجتماعى

إن العمل الاجتماعى يمر بمجموعة من الخطوات المتتالية لتحقيق التغيير الاجتماعى المقصود فى السياسة الاجتماعية العامة، أو السياسات الفرعية، أو فى الخطط والبرامج لإشباع احتياجات سكان المجتمع من جانب، وحل مشكلاتهم من جانب آخر. وهذه الخطوات هى:

١ - إذكاء الوعى الاجتماعى(الاستثارة)

ونعنى بها، استثارة سكان المجتمع، وإيقاظ الوعى الاجتماعى لديهم بخصوص المشكلات التى تؤثر على حياتهم بطريقة سلبية دون أن يشعروا بها لاعتيادهم عليها، أو تعايشهم معها، حتى يرفضوا وجودها، ويسعوا لإيجاد حل لها. وبمعنى آخر، إستثارة سكان المجتمع لنقلهم من مرحلة المرض الاجتماعى، الذين هم فى غفلة منه، إلى مرحلة المشكلة الاجتماعية، التى تسيطر على بؤرة اهتمامهم.كى يرفضوها، ويسعوا جاهدين إلى التخلص منها

فإحساس المجتمع بمشكلاته، وحاجاته، شرط أساسي لتحرك المجتمع نحو تناول هذه المواقف، والتفكير للخروج منها أو اتخاذ إجراء بشأنها، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق الاستثارة.

ويمكن أن تكون الاستثارة داخلية، عن طريق القيادات الشعبية المجتمعية، بحيث تكون الرغبة نابعة من المجتمع نفسه لإحداث التغيرات المقصودة. أو تكون الإستثارة خارجية، من قبل القائد المهنى(المنظم الاجتماعى) لكى يصل المجتمع إلى مرحلة الإحساس بمشكلاته

وقد يعترض البعض على استثارة المنظم الاجتماعى لسكان المجتمع انطلاقا من الفكرة التقليدية بأن الخدمة الاجتماعية تطلب ولا تفرض ولكن الاتجاه الحديث

فى الخدمة الاجتماعية الريديكالية[1]، أن الإخصائى الاجتماعى لاينتظر شكوى العميل إذا مالا حظ معاناته، فعليه أن يبادر بتدخله المهنى فى الوقت المناسب حتى لا تستفحل المشكلة. هذا من جانب، ومن جانب آخر، فان الخدمة الاجتماعية مهنة تقود عمليات التغير الاجتماعى، ولذلك يجب أن تكون أكثر بُعداً للنظر من بعض قطاعات المجتمع، ولا تنتظر أن يصل المجتمع إلى مرحلة اكتشاف مشكلاته بنفسه، حيث قد يطول الانتظار، وتتفاقم المشكلات، خاصة فيى المجتمعات النامية.

هنا، وحينما تتصدى الخدمة الاجتماعية للقيام بالاستثارة، فإن هذه تعتبر مرحلة ليست منتهية، حيث أنها تضمن فى النهاية- وبعد إحساس المجتمع بمشكلاته- الاقتناع بأن العمل لمواجهة هذه المشكلات لصالح هذا المجتمع، وبذلك نعود مرة أخرى ونجد أننا لم نخرج على أن المجتمع سوف يطالب بالتغيير، ويشارك فى إحداثه.

إذن، فالخطوة الأولى فى العمل الاجتماعى، لم تخرج عن كونها تعبئة للرأى العام، واحتضانه للفكرة، أو المشروع، أو المطلب عقلياً ووجدانياً، بحيث يصبح واثقاً من أن عدم تحقيقه لأهدافه هذه، فيه ضرر بالغ عليه.

٢ - تجنيد المواطنين وتنظيم جهودهم للعمل المشترك

من هنا، تأتى المرحلة الثانية، وهى كيف نعمل؟، إذأن أى فكرة، أو مشروع، أو مطلب، لايمكن أن يخرج إلى الوجود، إلا ببذل الجهد، وتنظيم العمل، وتوزيع المسئوليات، على كل من يهتم به، أو يتأثر بنتائجه.

(1) Royal Bailey & Mike Brake, Radical Social Work, Pantheon Book, New York, 1975, p. 9.

ومن الممكن أن تكون هناك حزازات، أو خلافات، بين بعض جماعات المجتمع، أو بيين بعض قادته وهنا، ينبغى على المنظم الاجتماعى أن يعمل على تصفية مثل هذه الخلافات أولاً، ثم يعمل على تكوين جهازاً شعبياً أو لجنة، لتتولى القيام بمسئوليات العمل الاجتماعى.

إذن، فهذه المرحلة، هى مرحلة لتجنيد المواطنين للعمل المشترك، بحيث يعرف كل فرد، وتعرف كل جماعة، وتعرف كل هيئة وكل تنظيم وكل إدارة، أن لها دوراً فى العمل. ولكن من الذى يحدد لهؤلاء جميعاً أدوارهم؟، هذا ينتقل بنا إلى المرحلة الثالثة.

٣ - تكوين الجهاز الشعبى الذى يتبنى الفكرة وينظم العمل :

حيث أنه لابد من وجود الجهاز الشعبى الذى يتبنى الفكرة، أوللشروع، أو المطلب، وينظم أدوار العمل لأفراد المجتمع أوجماعاته، بحيث تتم خطوات العمل الاجتماعى عن طريق هذا الجهاز.

وقد يكون هذا الجهاز جهازاً سياسياً كالأحزاب، وقد يكون جهازاً إدارياً وظيفياً كمجلس المحافظة مثلاً، وقد يكون هيئة اجتماعية لها سمعتها ومكانتها كالجمعيات المشهورة بوزارة الشئون الاجتماعية، وقد يكون جهازاً تنظيمياً، أى يعمل فى تنظيم المجتمع كالاتحاد الاقليمى للهيئات الاجتماعية. أى أنه من الممكن أن يكون فى المجتمع جهازاً شعبياً يمكن الاعتماد عليه فى تنفيذ خطوات العمل الاجتماعى، أما فى حالة عدم وجود مثل هذا الجهاز، فعلى المنظم الاجتماعى أن يعمل على تكوينه، أو على الأقل تكوين لجنة ممثلة لسكان المجتمع، كى تتصدى لمسئوليات العمل الاجتماعى.

أى أن هذه المرحلة، هى ملتقى للفكرة، ومنطلق للعمل، فى جهاز مسئول، ثم

تأتى المرحلة الرابعة.

٤ - سند الحقائق عن طريق البحوث والدراسات العملية

إن الفكرة، أو المشروع، أو المطلب، ينبغى ألا يعتمد على العواطف وحدها، وإنما لا بد له من سند من الحقائق، مستخلص من البحوث والدراسات العلمية، ومن البيانات الإحصائية الدقيقة التى توضح أهمية هذه الفكرة أو المشروع أو المطلب، ومدى حجمها، ودرجة خطورتها، ومدى معاناة أهالى المجتمع منها، حيث أنه من غير هذه الأسانيد العلمية والحقائق الدقيقة، يمكن أن تجد الفكرة على طريقها من يهاجمها، فلا تجد لديها الحجج المدافعة عنها من بيانات وأرقام وإحصاءات.

إذن، فهذه الخطوة تعنى، أن يساعد المنظم الاجتماعى الجهاز الشعبى، أو اللجنة الممثلة لسكان المجتمع، فى تحديد المشكلة، كما يساعد فى توضيح أبعاد تلك المشكلة لجماعات المجتمع، وإيجاد مايبرر خطورتها عن طريق البحوث والدراسات العلمية، لإقناع المسئولين بها، ومحاولة كسب عونهم لتنفيذها، أو على الأقل، عدم كسب عدائهم، حتى لا يعرقلوا خطوات العمل الاجتماعى بشأن هذه الفكرة. ثم تأتى بعد ذلك المرحلة الخامسة.

٥ - كسب تأييد ومؤازرة الرأى العام

وذلك عن طريق وسائل الإتصال المختلفة المتاحة، لنشر المعلومات حول أبعاد المشكلة، ومدى خطورتها، ودرجة معاناة الناس منها، وطرق حلها - وخصوصاً إذا كان التغيير من النوع الشامل - حتى نحصل على مؤازرة الجهات المختصة، وإقناعها بما ندعو اليه. وبذلك يتيسر لنا بعد ذلك العمل بالمرحلة السادسة.

٦ - إختيار الطريق الأمثل للعمل

إن الوصول إلى الغاية قد يكون له أكثر من سبيل، ولكل سبيل مزايا

ومساوئه، ولكن هناك دائماً السبيل الأمثل، أو في القليل، السبيل الأكثر مزايا والأقل مساوئ. وهذا ماينبغي أن نتوصل اليه.

أي أن هذه الخطوة تعني أن يتعاون المنظم الاجتماعي مع جماعات المجتمع - وقياداتها - على وضع مقترحات وبدائل حلول لتلك المشكلة، لمناقشتها، والمفاضلة بينها، للتوصل إلى أفضل هذه المقترحات، أي التوصل إلى الطريق الأمثل. ثم تتم صياغة خطة عملية لحل هذه المشكلة على أساس تلك المقترحات، مع توضيح الجوانب التي يمكنهم القيام بها، والجوانب التي تعتبر فوق جهودهم وطاقاتهم.

ثم تأتي بعد ذلك المرحلة السابعة، والتي يتم فيها تحديد المسئوليات وتوزيعها.

٧ - تحديد الأدوار على الطريق الأمثل

بعد إختيار أنسب الطرق، يتم تحديد دور كل فرد، أو كل جماعة، أو كل قطاع في العمل على هذا الطريق الأمثل.

وبعبارة أخرى، بعد إختيار أفضل الحلول لمواجهة المشكلة يتم تحديد المسئوليات وتوزيعها على سكان المجتمع للعمل على حل هذه المشكلة.

أي أن هذه المرحلة، هي المرحلة التنفيذية، والتي يسعى فيها سكان المجتمع إلى حل ما يمكنهم أن يحلوه من أجزاء المشكلة، وذلك قدر استطاعتهم - حسب إمكانياتهم مواردهم الذاتية - ثم يطالبون الجهات المختصة (حكومية أو أهلية) بـ... على علاج أجزاء المشكلة التي لاتمكنهم ومواردهم وإمكانياتهم الذاتية من

... الاتصال بالجهات المختصة لاستكمال حل المشكلة، هي المرحلة

٨ - تحديد الجهات المسئولة المعاونة في حل المشكلة والاتصال بها

تحديد الجهات المسئولة والتي يدخل في نطاقها استكمال حل هذه المشكلة، والتي ستطالب بحلها أو بعلاج بعض أجزائها. فالمشكلات التي تتعلق مثلاً بالإيواء تدخل في نطاق وزارة الإسكان، والمشكلات التي تتعلق بدور الحضانة، تدخل في نطاق وزارة الشئون الاجتماعية، والمشكلات التي تتعلق بالتعليم، تدخل في نطاق وزارة التعليم ... الخ.

ثم يتم بعد ذلك الاتصال بهذه الجهات المسئولة، وتقديم المطالب إليها، ويراعى هنا أن تحدد الطرق التي يتم الاتصال بها، بحيث تفضل الطرق الأسهل، والتي من المحتمل أن تحدث التأثير المطلوب، بأقل جهد، وفي أقصر وقت، وأقل تكاليف، ثم تأتي المرحلة التاسعة.

٩ - المتابعة للتأكد من تحقيق الغايات

ونعني بها متابعة الجهات المسئولة للتأكد من استمرارية إهتمامها بالمطالب التي قدمت إليها، حتى يتم إتخاذ الإجراءات التنفيذية تجاهها، هذا من جانب، ومن جانب آخر، متابعة كل ما ذكرنا من مراحل سابقة، لنتأكد أن كل مرحلة من هذه المراحل قد حققت الغاية منها. ويكون ذلك من خلال معاونة المنظم الاجتماعي للتنظيم أو الجهاز أو اللجنة الممثلة لسكان المجتمع.

وبكل أسف، إننا شعب، قل أن نتابع ماننادي به، ونرتكز على التلقائية والحظ، وربما نقف عند مرحلة، ولانتحرك منها أبداً، فتكون النهاية بسبب عدم المتابعة. وهذا ماتكشف عنه المرحلة العاشرة والأخيرة.

١٠- تقويم نتائج العمل الاجتماعي

ويتم تقويم أي برنامج عمل وقياس فاعليته بأحد الاسلوبين التاليين:

الأسلوب الأول: ويتم التقييم فيه من خلال وصف النشاط المستمر في علاج المشكلة. وهذه العملية تتم من خلال كل خطوة من خطوات الحل، أو كل مرحلة من مراحل العمل الاجتماعي، فيتم التقويم عند ممارسة كل خطوة او كل مرحلة، وليس في النهاية، أي أن هناك ترابط وتفاعل بين خطوات أو مراحل العمل الاجتماعي، فتفاعلها يكشف لنا عن معلومات جديدة عن المشكلة نفسها، وعن مفهومها المتكامل، وبذا تصمم القرارات المبكرة، أو يتم تعديلها، وتعديل السياسة التالية.

أما الإسلوب الثاني: فيتم التقويم فيه في النهاية، أي في نهاية جميع خطوات أو مراحل العمل الاجتماعي، ليتضح لنا من خلاله، إلى أي مدى تحققت الأهداف، وماهي العوامل التي أدت إلى عرقلة الوصول إلى الأهداف، وذلك ليتم تفاديها مستقبلاً، وماهي العوامل التي ساعدت على سرعة تحقيق الأهداف، وذلك لتدعيمها والاعتماد عليها مستقبلاً.

ونود أن نشير إلى أن أنسب طريقة للتقويم، هي تلك الطريقة التي تعتمد على الاسلوبين سابقي الذكر، فيتم التقويم في كل مرحلة من مراحل العمل الاجتماعي، وأيضاً يتم التقويم في نهاية مراحل العمل الاجتماعي جميعها.

ويقوم المنظم الاجتماعي بتقويم الخطوات التي تمت، والنتائج التي تم التوصل اليها، وذلك بالتعاون مع سكان المجتمع، وأعضاء التنظيم القائم أو الذي تم تشكيله. وتظل هذه الجهود حتى يتم حل المشكلة نهائياً، وتحقيق الأهداف المبتغاه.

ولكي يحقق العمل الاجتماعي التقدم المطلوب، وتصبح طريقة مهنية كبقية الطرق الأخرى، فيجب أن يكون له مقاييسه الخاصة به، ومنهجه العلمي الذي ينهجه، وأساليبه التي يمكن من خلالها تقويم فاعليته. كأن يقوم بعملية الدراسة للمشكلة التي يود التعامل معها، فتجمع البيانات والحقائق، ويجرى تحليلها، الأمر

الذي يؤدي إلى التشخيص الدقيق للموقف، الذي يساعد على الإعداد للتدخل المقصود لمواجهة هذه المشكلة في هذا الموقف، في شكل خطة عمل تكون قابلة للتقويم العملي الموضوعي، وأن تكون قابلة للتعديلات أو إعادة الصياغة لتصحيح المسار في ضوء هذا التقويم.

- وسائل وأدوات العمل الاجتماعي

يستخدم العمل الاجتماعي العديد من الوسائل والأدوات لتحقيق أهدافه، ولكل وسيلة أو أداة تأثيرها، الذي يختلف عن تأثير الوسيلة أو الأداة الأخرى.

ويمكن تقسيم هذه الوسائل والأدوات من حيث تكلفة إستخدامها إلى أدوات مكلفة، وأدوات غير مكلفة. ومن حيث سهولتها تقسم إلى أدوات بسيطة، وأدوات معقدة. ومن حيث مشروعية إستخدامها، تقسم إلى أدوات مشروعة، وأدوات غير مشروعة. كما يقسمها البعض إلى أدوات سلمية، وأدوات غير سلمية.

وهناك من يقسم وسائل العمل الاجتماعي من حيث الهدف من إستخدامها إلى ثلاثة أقسام:

١ - فإذا كان الهدف هو التعرف على حاجات المجتمع التي تتطلب إشباع، أو مشكلة تستلزم حل، فإن ذلك يتطلب إستخدام البحوث العلمية، والمؤتمرات والحلقات الدراسية، والندوات.

٢ - أما إذا كان الهدف هو مطالبة السلطات المسئولة تعديل في السياسة، أو في القوانين، أو تحسين الخدمات، أو إضافة جديدة، فإن ذلك يتطلب إستخدام العرائض والشكاوي، والمقابلات مع المسئولين، والزيارات (كدعوة المسئولين لمشاهدة المشكلة على الطبيعة).

٣ - أما إذا كان الهدف إقناع الرأي العام للحصول على مؤازرته، فإن ذلك يتطلب إستخدام وسائل الإعلام، وخاصة (الصحافة، والإذاعة المسموعة والمرئية).

ولاشك أن هذه التقسيمات، والتسميات الخاصة بكل تقسيم، متداخلة حيث أنها تتناول بالتفسير نفس الظاهرة الواحدة. ولن نناقش في موضوعنا هذا كل هذه التقسيمات، لأنه يكفي أن نناقش أحد هذه التقسيمات، فتنسحب النتائج التي نتوصل إليها إلى التقسيمات الأخرى.

فلو أخذنا على سبيل المثال التقسيم الخاص بمشروعية الإستخدام، نجد أن من بين الأدوات المشروعة، العرائض أو الشكاوي، والمقابلات، والزيارات، والمؤتمرات، ووسائل الإعلام (الصحافة، الإذاعة، التليفزيون، السينما، المرسح). بينما نجد أن من بين الأدوات غير المشروعة هي المظاهرات، والإضراب، والإعتصام، والتخريب.

ونحن ننادي، ونتفق مع عدم مشروعية إستخدام مثل هذه الوسائل والأوات الهدامة، وليست هذه الموافقة بمثابة شعارات نلتزم بها، ولكن هناك العديد من الأسباب والمبررات التي تجعلنا نرفض، بل نقاوم إستخدام مثل هذه الوسائل والأدوات الهدامة. ومن بين هذه الأسباب والمهارات ما يلي:

١ - أن فلسفة مهنة الخدمة الإجتماعية وماتستند عليها من قيم أخلاقية ومبادئ مهنية، لاتتفق مع إستخدام هذه الأدوات والوسائل غير المشروعة.

٢ - أن ظروف المجتمعات النامية الصعبة، ومواردها المحدودة، وقلة إمكانياتها، وتخلف إقتصادها، يجعل إستخدام الوسائل والأدوات غير المشروعة، نوعاً من المغامرة والتضحية بهذه الموارد، فيزداد الأمر سوء على سوء، بينما يهدف العمل الاجتماعي إلى زيادة الموارد المتاحة لهذا المجتمع.

٣ - أن اسلوب العمل في مهنة الخدمة الاجتماعية يقوم اساساً على التخطيط

العلمي المدروس، وإستخدام استراتيجيات معينة، في ضوء توقعات محسوبة، بينما هذه الوسائل والأدوات غير المشروعة -إذا أمكن مجازاً التخطيط لها- فإنه لايمكن بأي حال من الأحوال، التنبوء أو التوقع بما سوف تسفر عنه من نتائج، أو يترتب عليها من أمور، كما لايمكن تعديل مسارها إذا اتضح في وقت ما، أنها في غير صالح المجتمع.(١)

وطالما أن العمل الإجتماعي يتم في إطار ثقافة المجتمع، ونظمه، وقوانينه، فإن المتوقع أن تختلف الوسائل والأدوات المستخدمة فيه بإختلاف المجتمعات، بل ربما اختلفت في المجتمع الواحد باختلاف الفترات الزمنية.

ولعل أبسط مثال يدل على اختلاف هذه الوسائل والأدوات باختلاف المجتمعات، هو أن الإضراب، والاعتصام، يعتبران من الأدوات السائعة في بعض المجتمعات، وخصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنه غير مسموح به في مجتمعنا، ولهذا نجد إتفاقاً بين معظم أساتذة تنظيم المجتمع على استبعاد هذه الوسائل.

ولهذا، فإذا كان المجتمع يعتبر الإضراب والاعتصام أو ماشابه ذلك من الوسائل أو الأدوات المشروعة، جاز لنا كمهنيين أن نلجأ اليها، ولكن مع مراعاة مايلي:

(أ) أن يكون هذا الإجراء، هو اخر الإجراءات التي نلجأ اليها، بمعني عدم الاعتماد أساساً على مثل هذه الوسائل أو الأدوات، إلا إذا لم تفلح الوسائل والأدوات الأخرى، وذلك إنسجاماً مع ما سبق ذكره من ضرورة عدم اللجوء إلى العنف.

(١) أحمد خاطر، *طريقة التنظيم*، مرجع سابق. ٦٢، ٦٣.

(ب) أن تنبع هذه الفكرة أساساً من الجماعات التي تتأثر بالمشكلة. أو تهتم بها ولاتكون إيحاء من بعض الأفراد، أو نتاجاً لانفعال مؤقت، أو نزوة طارئة، أو هوى شخص، أو مصلحة ذاتية.(١)

وعلى ذلك، فإننا سوف نقتصر على عرض بعض الوسائل والأدوات المشروعة، مركزين في عرضنا هذا على إيجابيات وسلبيات إستخدام كل وسيلة أو أداة، مما يتيح للمنظم الاجتماعي إستخدام الوسيلة أو الأداة المناسبة في المواقف المجتمعية الملائمة لها، حيث أننا لانستطيع المفاضلة بين هذه الوسائل والأدوات، ولكن الوسيلة أو الأداة المناسبة، تفرض نفسها على موقف الممارسة.

وهذه الوسائل أو الأدوات هي:

١ - العريضة أو الشكوى

يطلق البعض تسمية المضلمة على هذه الوسيلة أو الأداة، من حيث أنها تتضمن الشكوى، أو عرض للمشكلة المجتمعية بطريقة مكتوبة، ورفعها إلى الأجهزة التشريعية أو التنفيذية في المجتمع، وإنتظار ماتسفر عنه من ردود أفعال لدى هذه الأجهزة، مع أمل مرتقب بأن يكون رد الفعل إيجابياً، وفي صالح المجتمع.

وتزداد الشكوى أهمية إذا كان التوقيع عليها من عدد كبير من أهالي المجتمع الذين يعانون من هذه المشكلة، أو يطالبون بنفس الشيء، وتجمعهم دليل على أن المشكلة أو الحاجة ليست فردية.

(١) فوزي بشرى أحمد، *محاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٣٨.

ونادراً ماتجد المنظم الاجتماعي ما يلجأ إلى استخدام مثل هذه الوسيلة أو الأداة، لأنها تتصف بالسلبية المطلقة من جانب المجتمع، وغالباً لاتصل إلى المسئولين، كما يصعب متابعتها، والأكثر من ذلك أنها قد تؤتي بعكس ثمارها، نظراً لوصولها إلى أيدي من يعارضون مصالح المجتمع في نهاية الأمر، ومن ثم يأخذون حيطتهم، مما يؤدي إلى تثبيت الأوضاع المجتمعية السيئة، التي يعاني منها سكان المجتمع، كما أنها تعمل على إغلاق قنوات الاتصال بين الجماهير، والأجهزة القائمة في المجتمع.

٢ - المقابلات

إن المقابلات لها أنواع متعددة، ولكن نعني بالمقابلات في العمل الاجتماعي تلك المقابلات التي يجريها قادة المجتمع الشعبيين، مع قيادات الأجهزة التشريعية أو التنفيذية في المجتمع، بهدف التعبير عن احتياجات ومشكلات المجتمع، ومطالبة هؤلاء المسئولين بإشباع هذه الحاجات أو حل تلك المشكلات.

وتعتبر هذه الأداة من الأدوات ذات الأهمية، والانتشار في الاستخدام، وذلك للعديد من المزايا التي تتوفر فيها، والتي من بينها:

أ - التأكد من ضمان وصول الحاجة المراد إشباعها، أو المشكلة التي يتطلب حلها، إلى من يهمه الأمر، وخاصة من بيده حلها من ذوي النفوذ في المجتمع.

ب - المقابلة، تعني لقاء الوجه بالوجه، وهذا يضمن شرح القادة الشعبيين للمسئولين مدى أهمية الحاجة أو المشكلة، ومدى خطورتها، وتوضيح حجمها وأبعادها الحقيقية، كما يعطي فرصة أكبر لقادة المجتمع لإقناع المسئولين بها، والعمل على تبنيها، والسعي الجاد لحلها.

جـ - يمكن من خلال المقابلات، ومناقشات الوجه بالوجه، التوصل إلى بدائل لحلول المشكلة أو إشباع الحاجة، تتفق والإمكانيات المتاحة لدى الأجهزة التنفيذية.

د - تضفي المقابلة روح الود والألتزام الأدبي من جانب المسئولين أمام القيادات الشعبية لمقابلة حاجات المجتمع أو حل مشكلاته، كما تعمل على تعريف القيادات الشعبية على الموارد والإمكانيات الحقيقية للمجتمع بصفة عامة، وللأجهزة التنفيذية في المجتمع بصفة خاصة.

هـ - الترحيب من جانب المسئولين بهذه المقابلة، يوضح مدى إيجابية هذه اللقاءات، ومدى إستعداد المسئولين تحمل مسئولية إشباع حاجات المجتمع وحل مشكلاته.

و - تعمل المقابلات على تعريف القادة الشعبيين بالقيادات السياسية وقيادات الأجهزة التشريعية والتنفيذية بالمجتمع، مما يعمل على رفع رهبة لقاء مثل هذه القيادات مستقبلاً. هذا من جانب، ومن جانب آخر - تعرف المجتمع حقيقة سلوك القادة المسئولين، مما يتيح لسكان المجتمع فرصة إعطاء أصواتهم الانتخابية لمن يستحق من القيادات المسئولة في الدورة الانتخابية القادمة.

أما عن سلبيات المقابلة كوسيلة أو أداة للعمل الاجتماعي:

أ - ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة والتي يتحملها المجتمع للانتقال من مكان لآخر، أو من محافظة لمحافظة أخرى، لمقابلة المسئولين، وقد يضطر الوفد المسافر إلى المبيت مما يزيد من التكلفة التي يتكبدها المجتمع.

ب - أغلب المسئولين من ذوي النفوذ يفرضون مناخاً خاصاً لمكاتبهم، قد يجعل القيادات الشعبية غير قادرة عن التعبير الدقيق عن حاجات ومشكلات مجتمهم.

جـ- قد يستغل بعض القادة الشعبيين هذه المقابلات لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب الأهداف المجتمعية.

د - قد يصعب، بل يستحيل إجراء مثل هذه المقابلات مع بعض المسئولين، أو بعض الأجهزة، التي تتخذ سياسة الباب المغلق أساساً للعلاقة مع المواطنين.

٢ - الزيارات

ونعني بها أمرين:

أولهما نقصد بها دعوة كبار المسئولين إلى المنطقة التي بها حاجة يراد إشباعها، أو مشكلة تتطلب حل، ومن ثم ينتقل كبار المسئولين -كالوزراء مثلاً- إلى الجهات التي تتطلب إشباع الحاجة أو حل المشكلة، ليروا الواقع الحقيقي الذي يحياه سكان المجتمع، ويستمعون إلى حاجتهم أو شكواهم.

فالمسئول يرى الأشياء على طبيعتها، فيخرج بإنطباع جديد، وبصورة واضحة عن الوضع القائم في الجهة المعنية، فلا يلبث أن يحفزه هذا إلى زيادة الاهتمام، فيكون العمل الاجتماعي.

ولكن من عيوبها، عمل بعض القادة المسئولين على تزييف الواقع الحقيق المجتمع حينما يعلمون بدعوة كبار المسئولين في نطاق وظائفهم وسطوة نفوذهم مما يعطي كبار المسئولين صورة غير واقعية، وغير صادقة عن المجتمع، ومن ثم لاتؤتى هذه الزيادة ثمارها، بل على العكس، ترهق ميزانية المجتمع المستهدفة

تنتقه لكرم الضيافة.

ثانيهما: تقصد بها تلك الزيارات التي يقوم بها القادة الشعبيين إلى مجتمعات أخرى مشابهة في الظروف لمجتمعهم، بهدف الوقوف على خبرة هذه المجتمعات في إشباع احتياجاتها ، وحل مشكلاتها .

وإذا أمكن استخدام هذه الوسيلة أو الأداة بهذا القصد، فإنها تعمل على زيادة رصيد المجتمع من الخبرات المختلفة، وتوفر ضمانات النجاح لمشروعاته دون الدخول في تجارب المحاولة والخطأ.

ولكن من عيوبها ، إمتناع قيادات المجتمع الانتقال إلى المجتمعات المجاورة والأخذ عنها ، حيث الغيرة المجتمعية، والغيرة والمحلية، وقد تؤدى إلى تصدع العلاقات بين المجتمعات المحلية، وتولد نوع من التنافس، قد ينقلب إلى صراع.

٤ - المؤتمـــرات

وهي عادة، لاتعقد إلا بعد أن تتحدد الحاجة، أو المشكلة التي يراد لها إشباع، أو يراد لها علاج حاسم، أو رأي علمي قاطع.

وتعتبر المؤتمرات من أنجح الأدوات وأكثرها إستخداماً في العمل الاجتماعي، نظراً لأهميتها النابع من تناولها العلمي لمشكلات المجتمع من جانب، ولأنها تضم بجانب القيادات الشعبية والقيادات المسئولة عن الأجهزة التنفيذية، خبراء متخصصين في الجوانب المختلفة من المشكلة من جانب آخر.

وللمؤتمرات مزايا عديدة من بينها:

أ - التركيز على المشكلات والأهداف العامة للمجتمع، دون المشكلات والأهداف الفردية الخاصة.

ب - إظهار الحجم الحقيقي للحاجة أو المشكلة التي يعاني منها المجتمع والتعرف على الأسباب التي أدت اليها أو ساعدت على ظهورها، مع تحديد أنسب الحلول الواقعية لحلها.

جـ - تزيد من خبرة القيادات الشعبية وذلك باحتكاكهم وتفاعلهم، مع الخبراء المتخصصين في الجوانب المختلفة للمشكلة

د - تحقق اللقاء المباشر بين القيادات الشعبية، والمسئولين التنفيذيين بما يضمن توصيل الحجم الحقيقي للمشكلة، وتوضيح أبعادها المختلفة

هـ - بناءاً على ما يتوصل اليه الخبراء المتخصصين في الجوانب المختلفة للمشكلة من حلول مثلى وذلك في حضور كل من القيادات الشعبية والمسئولين، يؤدي ذلك الى الالتزام الأدبي من جانب المسئولين بتيسير الحلول، وتنفيذ توصيات المؤتمر

و - تعود القادة الشعبيين على لقاء المسئولين والمتخصصين مما يعمل على رفع رهبة لقاء مثل هؤلاء الأشخاص مستقبلاً، فيكون القادة أكثر حرية وثباتاً في عرض مشكلات مجتمعهم أو إبداء آرائهم.

وكما أن للمؤتمرات مزاياها المتعددة، إلا أنها يشوبها بعض العيوب، مما يؤدي إلى استحالة إستخدامها في بعض المواقف، من أهمها:

أ - أن أي مؤتمر يحتاج متسعاً من الوقت، وذلك لعمليات التجهيز والإعداد لها، فهي لا تناسب المشكلات الملحة التي يلعب عامل الوقت دوراً حاسماً فيها، مثل مواقف الكوارث والأزمات التي تحتاج الى سرعة الحل.

ب - أن عقد الزتمر يُكيد المجتمع المحلي جهداً، ومالاً يثقل كاهله المنهك، بحيث يُصبح من الصعب اللجوء إلى إستخدامه.

٥ - وسائل الإعلام

لوسائل الإعلام المختلفة - الصحافة، الإذاعة المسموعة، والإذاعة المرئية، والسينما، والمرسح - أهمية خاصة، كوسائل أو أدوات للعمل الاجتماعي، ولكي تمارس وتستخدم وسائل الإعلام بصورة فعالة، وتؤتي ثمارها، ينبغي أن تكون لهذه الوسائل حرية التعبير، لاقيد، ولاتقييد لما تنشره أو تعرضه من نقد هادف، مادام هذا النقد يهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع.

فإذا ما تبنت وسائل الإعلام حاجة ملحة من حاجات المجتمع، أو مشكلة من المشاكل التي يعاني منها المجتمع، فذلك من شأنه تكوين رأي عام مساند، يمثل قوة ضاغطة على الأجهزة المسئولة، للتحرك نحو العمل على إشباع هذه الحاجة، أو حل تلك المشكلة.

ومن أمثلة وسائل الإعلام:

أ - الصحافة

وهي عبارة عن الرأي أو الفكرة المكتوبة، والمراد منها مساندة الرأي العام من جانب، وتوصيلها إلى المسئولين من جانب آخر، وخاصة وأن كافة الأجهزة التنفيذية تُكلف إدارة العلاقات العامة التابعة لها، متابعة كل مايُكتب عن الهيئة أو المؤسسة، ورفعها إلى الرئيس الأعلى، ليطلع عليها، ويتخذ الإجراءات اللازمة قبلها.

ولكن تقل أهمية هذه الوسيلة - الصحافة - في المجتمعات التي تفرض رقابة صارمة عليها، وكذلك في المجتمعات التي ترتفع فيها نسبة الأمية، أو قد لاتوالي

الصحافة ذاتها إهتماماً بالمشكلات المحلية حيث لاتهم - في تصورها - كافة قطاعات القراء، وبالتالي يقل توزيعها. أو أن يشترط دفع أجر لنشر الحاجة أو المشكلة، أو أن يكون ثمن الجريدة ذاتها لايناسب دخول عامة الشعب، مما يساعد على إحجام الأهالي عن شرائها، وبالتالي لاتعمل على تكوين رأي عام يساند حاجة المجتمع التي تتطلب إشباع، أو مشكلاته التي تتطلب حل، أو يكون المجتمع في حالة عزلة جغرافية - منطقة نائية - يصعب معها إنتظام وصول مثل هذه الوسيلة اليه.

ب - الإذاعة المسموعة:

وهي عبارة عن الرأي أو الفكرة المنطوقة، المبثوثة على موجات الأثير، لتصل إلى أسماع الناس، فتعمل على تكوين رأي عام، يُساند إشباع حاجات المجتمع، أو حل مشكلاته.

وتعتبر الإذاعة المسموعة أكثر تأثيراً من الصحافة، لأنها أكثر إنتشاراً من جانب، وتجمع بين الصوت والمؤثرات الصوتية من جانب آخر، كما أنها تلائم كل المجتمعات، خاصة التي ترتفع فيها نسبة الأمية من جانب ثالث، وأيضاً لاتحتاج إلى التفرغ والتركيز، إذ يمكن متابعة برامجها أثناء تأدية الأعمال اليومية.

ولكن تقل أهمية هذه الوسيلة - الإذاعة المسموعة - في المجتمعات التي تفرض رقابة صارمة، مما يحول معه عرض بعض الحاجات أو المشكلات المجتمعية، كما يحد من فاعليتها عدم ضمان متابعة كافة البرامج لسوء إختيار الموعد الذي ناسب السواد الأعظم من الشعب.

جـ - الإذاعة المرئية والسينما والمرسح:

وهي عبارة عن الرأي أو الفكرة المنطوقة والمرئية في آن واحد، والمبثوثة على

موجات الإرسال - كما هو الحال في الإذاعة المرئية - أو معبئة على شرائط يمكن إعادة عرضها - كما هو الحال في السينما أو أجهزة الفيديو -، أو مخاطبة الفنانين لجماهيرهم بأساليبهم الفنية - كما هو الحال في المرسح-، ليصل هذا الرأي أو هذه الفكرة إلى أسماع الناس وأبصارهم، فتعمل على تكوين رأي عام، يساند إشباع حاجات المجتمع، أو حل مشكلاته.

وتعتبر هذه الأساليب أكثر تأثيراً وإقناعاً من الصحافة، والإذاعة المسموعة، لأنها تجمع بين الصوت والصورة، مما يساعد على تكوين رأي عام مساند لقضايا المجتمع

ولكن تقل أهمية هذه الوسيلة - (السينما والمرسح فقط) - لعدم إنتشارها، كما أنها مكلفة، خاصة في المجتمعات النامية التي ينخفض فيها متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي.

ويعيب أيضاً هذه الوسائل جميعها، أنها تحتاج إلى التفرغ والتركيز والإنتباه من جانب المستقبلين أو المشاهدين.

وأخيراً، نلفت الأنظار، أنه من الصعب المفاضلة بين وسائل أو أدوات العمل الاجتماعي، فلكل منها مزاياها، والتي تتفق مع طبيعة المجتمع التي يناسبها. ولذا ركزنا في عرضنا السابق، على مزايا وعيوب كل وسيلة أو أداة، لتكون لنا بمثابة محك نحتكم اليه في إستخدامنا أي وسيلة أو أداة، تبعاً لمدى إتفاقها مع ظروف المجتمع وحاجاته وأهدافه التي يريد إشباعها أو تحقيقها.

- دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي:

١ - القيام بالتعرف على إحتياجات المجتمع التي تتطلب إشباع، والمشكلات التي تتطلب حل، مستعيناً في ذلك بأساليب البحث العلمي.

٢ - استثارة أهالي مجتمع الحاجة أو المشكلة، لتكوين رأي عام إزاء تلك الحاجة أو المشكلة، مستعيناً بأفضل وسائل أو أدوات العمل الإجتماعي، والتي تتفق مع طبيعة وظروف المجتمع.

٣ - مساعدة أهالي المجتمع وجماعاته، على تحديد الأهداف التي يطالبون بتحقيقها، (هل هي حاجة تتطلب إشباع أم هي مشكلة تتطلب حلا)

٤ - مساعدة أهالي المجتمع وجماعاته، على وضع خطة عمل وتقسيم هذا العمل وتوزيع مسئولياته، بما يتلائم مع إمكانيات ورغبات كل فرد، كل جماعة من جماعات المجتمع.

٥ - مساعدة أهالي المجتمع وجماعاته، على تركيز جهودها، في السعي لتحقيق الأهداف (إشباع حاجة أو حل مشكلة) وذلك بتنسيق العمل بينها، وحثها على إنجاز التزاماتها على أفضل وجه.

٦ - وضع خبرته في مساعدة أهالي المجتمع وجماعاته، في تحديد السلطات المسئولة - تشريعية كانت أم تنفيذية - والتي يدخل في اختصاصها إشباع الحاجة أو حل المشكلة، ويدلهم على أفضل وسائل الاتصال وأكثرها فاعلية لتحقيق الأهداف المبتغاة.

معوقات العمل الإجتماعي:

١ - عدم إدراك أهمية العمل السياسي من جانب الكثير من المشتغلين بمهنة الخدمة الاجتماعية إذ أن هناك علاقة بين العمل السياسي، والعمل الاجتماعي.

٢ - عدم توفر الدراسات والبحوث التي توضح العلاقة بين العمل الاجتماعي والخدمة الاجتماعية، وأثر ذلك على السياسة الاجتماعية

٣ - إرتباط الغالبية العظمى من الاخصائيين الاجتماعيين بالعمل الحكومي مما يجعلهم بعيدون عن العمل الاجتماعي والتأثير فيه. هذا بالإضافة إلى أن الهيئات الأهلية تخضع لقوانين تُحرم عليها الاشتغال بالسياسة، مما يشكل عائقاً أمام العاملين في هذه الهيئات في ممارسة العمل الاجتماعي، إلا في حدود تلك القوانين، وفي أضيق الحدود.(١)

---

(١) محمد بهجت جاد الله كشك. *تنظيم المجتمع- الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٤١، ٤٢

الفصل الثاني

التطوع في مجالات الرعاية الاجتماعية

- تمهيد.
- أهمية التطوع.
- تعريف التطوع.
- التطوع والخدمة العامة.
- دوافع التطوع.
- أهداف التطوع.
- نظريات التطوع.
- مستويات الأعمال التطوعية وأنواعها. .
- مصادر المتطوعين واختيارهم.
- مكاتب أو مراكز التطوع.
- ما يجب أن تتضمنه سياسة المؤسسة بالنسبة للتطوع
- الصفات الواجب توافرها في المتطوع.
- أساليب اختيار المتطوعين.
- طرق تشجيع التطوع.
- إعداد المتطوعين والإشراف عليهم.
- عوامل نجاح التطوع.
- إيجابيات التطوع.
- معوقات وسلبيات التطوع.
- علاقة التطوع بتنظيم المجتمع.

التمهيد

إن المتتبع لتطور الرعاية الاجتماعية، عليى دراية تامة من أن أهم العوامل التي ساعدت على توفير الرعاية الاجتماعيه في المجتمعات الإنسانية، وحتيى بداية القرن العشرين، هي الجهود التطوعيه سواء المرتبط منها بالحركات الدينية أو حركات الاصلاح الاجتماعي. بل الأكثر من ذلك، أن هذه الجهود التطوعية أدت في نهايه الأمر إلى التوصل والاعتراف بأهمية وجود متخصصين للعمل في مجال الرعاية الاجتماعية إتُفق على تسميتهم بالإخصائيين الاجتماعيين [1]

وللتطوع في تنظيم المجتمع أهمية خاصة، تختلف عن أهميته بالنسبة لمجالات أخرى، فعلي الرغم من أن بعض أمور المجتمع ومشكلاته الحالية لا تسمح باشتراك المواطن العادي، بل تتطلب جهد المتخصصين المتنوعين، إلا أن مجالات تنظيم المجتمع نعتز برأي المواطن العادي، إعتزازها برأي الفنيين والمتخصصين ولعل اشتراك المواطن العادي في البرامج الاجتماعية في المجتمعات على

---

(١) أحمد كامل، *طريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٧

المستويات المحلية يحركه، ويستثيره للمشاركة فى أمور أخرى عامة، تهم المجتمع الذى يعيش فيه.

ويحتاج المؤسسات الاجتماعية للمتطوعين، لمساعدة الإخصائيين الاجتماعيين، والإداريين فى بعض الأنشطة، ولاسيما فى المجتماعت النامية، إذ تفتقر مؤسساتها الاجتماعية نسبياً إلى الإمكانيات، وعن طريق التطوع يمكن سد هذا النقص فى الإمكانيات قدر الإمكان[1]. والتطوع كظاهرة، لا تقتصر عليى نوع معين من المجتمعات دون الأخرى، وإن اختلفت مذاهب وأيديولوجيات وفلسفات هذه المجتمعات.

ففى المجتمعات التى تتبنى المذهب الرأسمالى، يتجه التطوع نحو عمل الخير، فى شكل تبرعات ومساعدات اقتصادية، يقدمها القادرون، بدوافع ذاتية، قد تكون دوافع دينية، أو كسب شهرة، أو حب الظهور، أو إثبات الذات....الخ.

أما المجتمعات التى تتبنى المذهب الاشتراكى، أصبح التطوع فيها ضرورة وظاهرة ملازمة لها، لأن فلسفة المجتمعات الاشتراكية، تؤمن بأن الدولة مهما توفرت لديها من إمكانيات، فإنها لا تتمكن ولا تستطيع أن تغطى كافة القطاعات، كما تؤمن بالمسئولية الاجتماعية المتبادلة بين الدولة بإمكانياتها، وكافة أجهزتها المختلفة من جانب، وبين الجماهير من جانب آخر، حتى يتسنى للدولة النهوض بالمجتمع بكافة قطاعاته، وجميع جوانبه.[2] فالتطوع فى تنظيم المجتمع

---

(١) سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٩٥، ٩٦.

(٢) محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع- الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ٤٥، ٤٦.

ليس هدفاً أو غاية فقط، وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع.[١]

ولقد كتب إدوارد ليندمان Edward Lindman في إحدى مقالاته عن التطوع، أنه لو تصورنا في لحظة توقف جميع الأعمال التي يباشرها متطوعون غير ملزمين وأعلنوا الإضراب في هذا العدد الضخم من المؤسسات الاجتماعية، والعملية، والثقافية... الخ وفي ميادين الرعاية الاجتماعية، إننا ولا شك، سنواجه مجتمع تعطلت فيه حركة الحياة، وتعطلت فيه الاشتراكية والديموقراطية- بعدم اشتراكهم في تحمل المسئولية الاجتماعية المتبادلة، ولتخليهم عن إدارة بعض من شئونهم بأنفسهم- ولا تلبث الأجهزة الحكومية التي تعمل بموظفين مأجورين، أن تنوء بأعمال لم تكن على استعداد لتحملها. ولن تستطيع أن تؤديها. وبالتالي تتوقف عجلة الحياة كلها. ثم عقب بقوله، أن الحالة التي يعيش عليها أي مجتمع ديموقراطي، يمكن أن تقاس بمدى الخدمات التي يقدمها المواطنين لمجتمعهم وقيمة هذه الخدمات. هؤلاء المتطوعين الذين اتخذوا لهم شعاراً هو «الطاعة غير الملزمة»، أي الطاعة لمجتمعهم، والفناء في سبيله، بغير أن يُلزموا من أحد بذلك.[٢]

ولتوضيح كل ما سبق، خُصص هذا الفصل لعرض ومناقشة ثمانية عشر موضوع:

أولهـا- أهمية التطوع: وتم فيها مناقشة وإبراز بعض الآراء والأفكار التي تُظهر أهمية التطوع بصفة عامة، وفي الخدمة الاجتماعية وتنظيم المجتمع بصفة خاصة.

---

(١) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع* مرجع سابق، ص٣٢.

(٢) حامد شاكر، *محاضرات عن التطوع في تنظيم المجتمع* غير منشور، الاسكندرية ١٩٧١/١٩٧.

ثانيهـا- تعريف التطوع: وتم فيها مناقشة التعريفات المختلفة التى حاولت تحديد وتوضيح مفهوم التطوع لبعض رواد العمل الاجتماعى، والإخصائيين الاجتماعيين، والمهتمين بمجال التطوع.

ثالثهـا- التطوع والخدمة العامة: وتم فيها مناقشة مصطلح الخدمة العامة من جانب، ومصطلح التطوع من جانب آخر، وإلى أى مدى يتفق أو يختلف مفهوم التطوع مع مفهوم الخدمة العامة.

رابعهـا- دوافع التطوع: وتم فيها مناقشة مجموعة الدوافع المختلفة التى تكمن خلف الرغبة فى التطوع، سواء كانت هذه الدوافع شعورية أو لاشعورية، أو فى دول متقدمة أو نامية.

خامسها- أهداف التطوع: وتم فيها مناقشة أهداف التطوع من خلال ثلاثة محاور أساسية هى الأهداف الخاصة بالمجتمع المحلى، والأهداف الخاصة بالهيئات الاجتماعية، والأهداف الخاصة بالمتطوعين أنفسهم.

سادسها- نظريات التطوع: وتم فيها مناقشة نظريتين من نظريات التطوع هما: نظرية السلم الاعتيادى اللذى نادى بها «سيدنى ويب»، ونظرية الأعمدة المتوازية الذى نادى بها «جراى».

سابعهـا- مستويـات الأعمال التطوعيـة وأنواعها: وتـم فيهـا مناقشـة وعرض التصنيفات المختلفة للأعمال التطوعية من حيث نوع العمل، وأيضاً من حيث مستوى العمل، وكذلك من حيث المؤهلات المطلوب توافرها فى المتطوع.

ثامنها- مصادر المتطوعين واختيارهم: وتم فيها مناقشة العديد من المصادر التى يمكن من خلالها أن تحصل المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات على

متطوعين للعمل بها

تاسعها- مكاتب أو مراكز التطوع: وتم فيها مناقشة هذه المكاتب أو المراكز من حيث تعريفها، وأهدافها، وخطوات العمل بها، والوسائل التي تستخدمها اثناء قيامها بأعمالها لتحقيق أهدافها، والدور المقترح لمثل هذه المكاتب أو المراكز، والأعمال الثانوية لهذه المكاتب أو المراكز.

عاشرها ما يجب أن تتضمنه سياسة المؤسسة بالنسبة للتطوع:

وتم فيها مناقشة بعض النقاط الهامة التي يجب أن تراعيها المؤسسات والهيئات بالنسبة للتطوع، حيث أن عبء اختيار المتطوعين، يقع على هذه المؤسسات والهيئات وذلك بتحقيق مجتمعنا لمكاتب أو مراكز التطوع.

ي عشر الصفات الواجب توافرها في المتطوع وتم فيها مناقشة مجموعة المواصفات التي لابد وأن تتوافر في الفرد حتى يكون صالحاً للتطوع، ومن بين هذه الصفات. النضج العقلي الانفعالي الزمني، البصيرة الاجتماعية والميل الاجتماعي، الرغبة في العمل والتي تستهدف غاية، القدرة على إبقاء الصلات التعاونية الديموقراطية، الاحترام والاهتمام بالغير، الشعور بالمسئولية الاجتماعية، المعرفة بموارد المجتمع الرئيسية، الميل إلى طبيعة العمل والقدرة على إنجاز مهامه، الاستعداد لبذل الجهد والوقت، السمعة الطيبة.

ثاني عشر: أساليب اختيار المتطوعين: وتم فيها مناقشة أساليب اختيار المتطوعين التي تكفل قدر الإمكان، وتمكن من اختيار من يمكنه أن يؤدي العمل الذي سيكلف به على أفضل صورة ممكنة. مثل المقابلة الشخصية

الاستمارة، التقدير بالمصادر، الاختبارات.

ثالث عشر: طرق تشجيع التطوع: وتم فيها مناقشة الطرق والأساليب التي عن طريقها يمكن أن نعمل على استثارة، وحفز، وترغيب أهالي المجتمع لبذل جهودهم التطوعية في سبيل إعلاء شأن مجتمعهم.

رابع عشر: إعداد المتطوعين والإشراف عليهم: وتم فيها مناقشة كيفية إعداد المتطوعين لتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها خير قيام، وكذلك كيفية الإشراف عليهم لمتابعتهم وتوجيههم وإرشادهم كي يتمكنوا من التغلب على الصعاب التي قد تصادفهم أثناء ممارستهم للبرامج والأنشطة المكلفين بأدائها.

خامس عشر: عوامل نجاح التطوع: وتم فيها مناقشة مجموعة الأسس والمقومات التي يجب مراعاتها، والعمل على توافرها، حتى يحقق التطوع أهدافه بنجاح.

سادس عشر: إيجابيات التطوع: وتم فيها مناقشة وعرض مجموعة الإيجابيات الناتجة عن الجهود التطوعية، سواء كانت إيجابيات يعود أثرها على المتطوع ذاته، أو على المؤسسة أو الهيئة التي يعمل فيها المتطوع، أو على المجتمع بصفة عامة.

سابع عشر: معوقات وسلبيات التطوع: وتم فيها مناقشة الفرق بين معوقات التطوع من جانب، وسلبيات التطوع من جانب آخر. حيث أن معوقات التطوع، هي تلك المعوقات التي تؤدي إلى تخوف الأفراد من التطوع، مما يؤدي إلى عدم كسب متطوعين جدد. في حين تمثل سلبيات التطوع، تلك السلبيات التي يمكن أن تنشأ من جراء عمل المتطوعين أنفسهم.

ثامن عشر: علاقة التطوع بتنظيم المجتمع: وتم فيها مناقشة علاقة التطوع وارتباطه بمهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة.

- أهمية التطوع في تنظيم المجتمع

١ - وجود نقص في عدد المهنيين، مما يستدعي إستكمال هذا النقص بالمتطوعين المدربين.

٢ - المتطوع من أهالي المجتمع، ومن ثم له نظرته الخاصة تجاه طبيعة المشكلة، وكيفية التعامل معها، هذه النظرة تختلف عن نظرة الإخصائي الاجتماعي المرتبطة بمطلبات المهنة[1]، فإذا ما اجتمعت النظرتين، تزداد رؤية المشكلة وضوحاً، مما يساعد على دقة التعرف على أسبابها، ويسهل عملية التخطيط لعلاجها.

٣ - إن الحكومات، وخاصة في الدول النامية، لاتستطيع بمفردها أن تحقق التنمية الشاملة، وأن تقوم بكافة الأعمال والخدمات، لهذا، فإن مشاركة المتطوعين يساعد على مساندة الإنفاق الحكومي من جانب، ويعمل على توفير الجهود الحكومية للمسئوليات الكبرى من جانب آخر.

٤ - تحتاج الخدمة الاجتماعية إلى مناخ اجتماعي معين يتميز بفهم الجمهور

---

(1) Harpean Seminar on Functions and Training Voluntly Social Welfar Workers. Federation republic of Germany, May, 1966, p. 52.

- عن عبد الحليم رضا وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٤.

٦

لنشاطها وأهدافها، حتى يُعضد ويساند تلك الأهداف. ولاشك أن العمل التطوعي من جانب المتطوعين من سكان المجتمع، يعتبر خطوة أساسية لخلق هذا المناخ[1].

٥ - تؤمن طريقة تنظيم المجتمع بمشاركة الأهالي بكل مايتعلق بأمور حياتهم، وأن تنمية المجتمع تبدأ بالناس وتنتهي اليهم، كما أن حق تقرير المصير، والمسئولية الاجتماعية، والتقويم الذاتي من المبادئ التي تعتنقها.

وعن طريق التطوع، يتحقق إشراك الأهالي في تحديد مشكلاتهم، ويُعطوا الحق في تقرير مصيرهم، ويعاونوا الحكومة بجهودهم. ويشتركوا في تقويم مجتمعاتهم.

- تعريف التطوع

سنعرض فيما يلي لعدد من التعاريف التي حاولت تحديد وتوضيح التطوع، وجميعها يتفق في المضمون والجوهر، وإن اختلفت في الشكل والصياغة.

عرّفه د. سيد أبو بكر بأنه المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة، والذي يبذل عن رغبة واختيار، بغرض أداء واجب اجتماعي، وبدون توقع جزاء مالي بالضرورة.[2]

ويعرفه د. شمس الدين أحمد، بأنه الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه، بدافع منه للإسهام في تحمل مسئوليات المؤسسة الاجتماعية، التي تعمل على تقدم الرفاهية الإنسانية، وعلى أساس أن الفرص التي تتهيأ لمشاركة المواطن

(١) سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٤٩٦

(٢) المرجع السابق، ص ٤٩٥

ي أعمال هذه المؤسسات الديموقراطية، ميزة يتمتع بها الجميع، وأن المشاركة تعهد يلتزمون به.(١)

ويعرفه د. أحمد كمال، بأنه ذلك الجهد الذي يفعله الإنسان لمجتمعه، بدافع منه ودون إنتظار مقابل له، قاصداً بذلك تحمل بعض المسئوليات في مجال العمل الإجتماعي المنظم، الذي يستهدف تحقيق الرفاهية للإنسانية، وعلى أساس أن الفرص التي تتاح لمشاركة(٢) المواطنين في الجهود المجتمعية المنظمة، ميزة يتمتع بها الجميع، وأن المشاركة تعهد، يلتزمون بها.

ويعرفه البعض بأنه التضحية بالوقت، أو الجهد، أو المال، دون انتظار عائد مادي، يوازي الجهد المبذول(٣).

ويعرفه البعض الآخر، بأنه الجهود التي يبذلها الإنسان لخدمة المجتمع، دون الحصول على فوائد مادية، بدافع إنساني يتحمل مسئولياته، ويشترك في أعمال تستغرق وقت، وجهد، وتضحيات شخصية، ويبذل المتطوع كل ذلك عن رغبته، وباختياره، معتقداً بأنه. يجب تأديته.(٤)

ويعرفه آخرون، بأنه الجهود التي يبذلها الإنسان برغبته واختياره، لأداء واجب اجتماعي معين، دون الحصول، أو توقع الحصول على مقابل مادي(٥).

(١) محمد شمس الدين أحمد، الإشراف في العمل مع الجماعات، الطبعة الثانية، المطبعة العالمية، القاهرة، ١٩٧٠، ص٤٩.

(2) Violet M. Sider Volunteers. In Encyclopedia of Social Work, Horry, Lurieed, National Association of Social Workers, N.Y., 1965, p. 830.

- عن أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع*، الجزء الثالث، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٢، ص٢٣٩.

(٣) أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص١٩.

(٤) محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ٤٦.

(٥) المرجع السابق، ص٤٦، ٤٧.

ويمكن من جانبنا، أن نخلص من التعاريف السابقة، إلى أن التطوع هو «ذلك الجهد، أو الوقت، أو المال، الذي يبذله الإنسان، بدافع منه، لتحمل مسئوليات مجتمعه، دون انتظار عائد مادي، يقابل جهده المبذول».

ومن هذه التعاريف، يمكن أن نستخلص العناصر الرئيسية، أو أهم الخصائص، التي ينطوي عليها التطوع:

١ - أن هناك جهود إنسانية تُبذل -سواء كانت جهود عضلية، أو عقلية-، وهناك أيضاً تضحية بالوقت، والمال.

٢ - أن هذا الجهد المبذول، وهذه التضحية المقدمة، نابعة من دافع ورغبة ذاتية، وتقدم طواعية، ودون إجبار، لتحمل المسئولية الاجتماعية قبل المجتمع.

٣ - أن هذا الجهد المبذول، وهذه التضحية المقدمة، لايقابلها عائد مادي، ولاينبغي توقع الحصول على هذا المقابل، وإذا ما فُرض، وأن قدمت بعض المؤسسات جزاءً مادياً، فيكون جزاءً رمزياً، لايُقابل الجهد المبذول، أو التضحية المقدمة، ولكنه يكون لتغطية نفقات المواصلات مثلاً، أو ماشابه ذلك.

٤ - أن التطوع يقوم على المهارة أو الخبرة السابقة، وليس هناك من شرط توفر الإعداد العلمي، أو العملي للمشاركة في الجهود التطوعية، وهذا لايمنع من التدريب على الأعمال التي يشارك فيها المتطوع.

٥ - يمكن للمتطوع أن يساهم بجهوده، وتضحياته، لأى مجتمع، أو أي تنظيم، وليس بالضرورة في نفس المجتمع الذي يعيش فيه وذلك على خلاف العمل الاجتماعي.

- التطوع والخدمة العامة:

يستخدم التطوع أحياناً كمرادف للخدمة العامة، ومصطلح الخدمة العامة يعني، تلك الخدمات التي تقدم للفرد، أو الجماعة، أو المجتمع، دون مشاركة فعلية ممن قدم اليهم هذه الخدمات. وهذه تعتبر من المسئوليات الأساسية للدولة قبل أفرادها، كتوفير التعليم، والعلاج، والتأمينات الاجتماعية، والمرافق العامة، وغيرها.

وهذا المفهوم يختلف عن الخدمة العامة التي تقوم بها الجمعيات الخيرية في مجالات الرعاية الاجتماعية، وميادين التنمية الاجتماعية، ولاتهدف إلى تحقيق ربح لأعضائها.

ويختلف المفهومين السابقين تماماً عن الخدمة العامة، المترتبة على القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٣ في شأن توظيف طاقات الشباب الذي أنه المراحل التعليمية، والذي لم يتح له الاشتراك في الخدمة العسكرية، وخاصة الشباب الذين أعفوا من هذه الخدمة، ويكون هذا التوظيف في مجالات خدمة المجتمع للوصول به إلى المستوى المطلوب.

ويقوم المفهوم الأخير على أساس التكليف الإجباري للشباب، مقابل الحصول على مكافأة رمزية كبديل للانتقال، وهذا يختلف مع مفهوم التطوع.(١)

- دوافع التطوع

سبق وأن عرضنا لرأي إدوار ليندمان Edward Lindman والذي فحواه أن الحالة التي يعيش عليها أي مجتمع ديمقراطي يمكن أن تقاس بمدى الخدمات التي يقدمها المواطنين لمجتمعهم، وقيمة هذه الخدمات ... هؤلاء المتطوعون الذين اتخذوا

---

(١) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٠٦، ٢٠٧.

لهم شعاراً هو «الطاعة غير الملزمة»، أي الطاعة لمجتمعهم، والفناء في سبيله بغير أن يُلزموا من أحد بذلك.

وإذا تأملنا إسلوب حياتنا، نجد أننا نعيش في ظل قيود تفرضها علينا أوضاع ثلاث:

أولها: القانون الوضعي الذي يُنظم قواعد السلوك، ويوقع عقوبات على الخارجين عليه، وبالتالي يقوم الناس بخدمة مجتمعهم، إحتراماً للقانون وخوفاً من عقوبته.

ثانيها: مجال الاختيار الحر دون إجبار من قانون، بمعنى أن يشترك الفرد متطوعاً في هيئة مابغير إلزام قانوني. وذلك لأنه قد يحقق نفعاً يعود عليه كمخالطة طبقة معينة، أو لشهرة يسعى إليها، أو إكتساب خبرة ميدانية في مجال معين، أو ليكوّن إسماً لامعاً ينعكس على وظيفته الأصلية، أو إلى غير ذلك من دوافع وأسباب.

ثالثها: هذا الوضع الذي لايُلزمه قانون، ولانوع من الأختيار الحر القائم على المنفعة، وإنما هو هذا المجال الذي فيه يفرض الإنسان على نفسه مايقيده، ويلتزم به، ولايكون متمتعاً بحريته المطلقة، إلا لأنه رضى المسئولية وتحملها، وأنه يعرف في ضميره أنه إذ لم يكن متجاوباً مع ما التزم به، فإنه يصبح عاقاً، عاصياً، خائناً لذاته ولمجتمعه. وهذا هو المجال الذي ينبغي أن يعيش فيه المتطوع، وبالتالي، فإن العظمة الحقيقية لأي أمة، إنما تقاس بمدى هذه الطاعة غير الملزمة.

وعلى أي حال، فإن للتطوع دوافع متعددة، منها ماهو شعوري، ومنها ماهو لاشعوري، وهذه الدوافع تتشابك، وتتفاعل، وينتج عنها في النهاية هذا الإلزام،

الذي يدفع المتطوع للعمل.

ومن أمثلة الدوافع الشعورية للمتطوع، الرغبة في قضاء وقته الحر بطريقة مثمرة، أو لشعوره بالجميل نحو مؤسسة ماسبق أن حصل منها على خدمات اجتماعية معينة، أو الرغبة في إقامة علاقات وصداقات مع الآخرين.

أما الدوافع اللاشعورية، فمن أمثلتها، الرغبة الكامنة في زيادة الشعور بالأمن، أو الانتماء، أو إثبات الذات، أو حب الظهور.

وتختلف دوافع التطوع في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية، طبقاً لظروف كل مجتمع، ففي المجتمعات الرأسمالية المتقدمة، تتم المشاركة التطوعية لدوافع اجتماعية، تتمثل في التباهي بالملكية، والوعي الاجتماعي، والنجاح في التعامل مع الآخرين، والرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية، والحاجة إلى الاتصال بمجالات العمل والحياة المهنية.(١)

بينما في المجتمعات النامية، والمتخلفة، فالدافع الأساسي يتمثل في إتجاهين:

الأول: مدى مايحققه المشروع من فائدة مباشرة للمتطوع:

فقد ارتبطت المشاركة التطوعية في التحليلات النظرية في كتابات العلوم الاجتماعية بعامل الشعور النسبي بالحرمان Relative Deparivation، فقد لاتتم المشاركة، حتى لو كان سكان المجتمع في ظروف سيئة، إذا اعتادوا على هذه الظروف، أو فقدوا الأمل في تحسين الأحوال.(٢)

---

(1) Arthur Hilman, Community Organization and Planning. The Macmillan Company, N. Y., 1950, p. 199.

- عن عبد الحليم رضا وآخرين، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٢٠.

(2) Jack Rothman & Irevin Epstiom, Social planning Community Organization, Social Science Fundation, in Encyclopedia of Social Work, 1971, pp. 1358-1359.

- أنظر المرجع السابق، ص٢٢١.

الثاني: إرتباط المشروع بقيم دينية، أو ثقافية معينة (رغم أن العائد منها غير مباشر). هذا إلى جانب أن الدوافع تختلف مع مستوى الأفراد، حسب المستوى العلمي، والإقتصادي، وحسب النوع والسن، والحالة الاجتماعية، والوضع الاجتماعي.

وهناك اتجاه آخر، يرى أنه من الأفضل عدم إخضاع دوافع التطوع لأي نوع من التصنيف، نظراً لأن هناك دوافع شعورية لدى البعض، قد تكون لاشعورية لدى البعض الآخر، والعكس صحيح.(١)

وعموماً، يمكن أن نخلص إلى أهم الدوافع التي تدفع الإنسان إلى التطوع:

١ - الحاجة إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين، أو كسب صدقات جديدة، أو التعرف على الجنس الآخر.

٢ - الحاجة إلى ممارسة بعض الأعمال التي تتفق مع الميول والرغبات، والتي لايجد في العمل الرسمي متسعاً لتحقيقها.

٣ - شغل الأوقات الحرة بإسلوب مثمر.

٤ - إكتساب خبرات ومهارات جديدة.

٥ - إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية، مثل الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى التقدير، والحاجة إلى تأكيد الذات.

٦ - الحصول على مكانة اجتماعية مرتفعة في التنظيم الإداري للمنظمة التي يتطوع فيها.

٧ - كسب تقدير واحترام المواطنين، أو رغبة في كسب شعبية بينهم.

٨ - الاحساس بالمسئولية الاجتماعية نحو المجتمع، والرغبة في النهوض به، والعمل من أجل الصالح العام.

---

(١) أحمد خاطر، تنظيم المجتمع، مرجع سابق ص٢١

٩ - رد الجميل لبعض موسسات المجتمع، والتي سبق وأن إستفاد منها الفرد.

١٠- الإيمان بمعتقدات، أو قيم، أو إتجاهات، أو مبادئ، أو مفاهيم معينة، دينية كانت أو سياسية.

- أهداف التطوع[1]

يمكن أن نحدد أهداف التطوع من خلال ثلاثة محاور أساسية هي:

١ - أهداف خاصة بالمجتمع المحلي:

حيث يساعد التطوع على تماسك المجتمع للأسباب الآتية:

أ - تساهم الجهود التطوعية في التخفيف من حدة المشكلات الاجتماعية التي تواجه المجتمع المحلي، وذلك بتقديم حلول لبعض المشكلات وإشباع بعض الاحتياجات، مما يؤدي إلى زيادة رضا أهالي المجتمع، فينعكس ذلك على تكامل المجتمع وتماسكه.

ب - تعمل الجهود التطوعية إلى تعريف أفراد المجتمع بالظروف الواقعية التي يعيشها المجتمع، مما يؤدي إلى عدم مغالاة الناس في مطالبهم من جانب، وتسهيل عملية الفهم المشترك واتفاق الأغلبية على أهم المشكلات والأحوال السيئة التي يعاني منها المجتمع ويتعين على المجتمع مواجهتها من جانب آخر.

جـ - تؤدي الجهود التطوعية إلى تعريف أهالي المجتمع بالأحوال والظروف السيئة التي تعيشها بعض فئات المجتمع، وبالتالي مواجهتها لإنقاذ

(١) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع* مرجع سابق، ص٧ ٢.

هذه الفئات من مشكلاتها، ومحاولة إشباع إحتياجاتها، وهذا يؤدي إلى تقليل التميز والعصبية الناتجة عن الجهل بأحوال الجماعات الأخرى بالمجتمع.

د - إنغماس، وانشغال مواطني المجتمع من المتطوعين في الأعمال التطوعية، يقود إلى التفاهم والالتفاف حول أهداف مجتمعية مرغوبة، مما يقلل من فرص اشتراكهم في أنشطة أخرى قد تكون مهددة لتماسك المجتمع وتقدمه من جانب، وتساعد على إستغلال الأوقات الحرة لأفراد المجتمع بطريقة مثمرة من جانب آخر.

٢ - أهداف خاصة بالهيئات الاجتماعية:

يحقق التطوع للهيئات الاجتماعية الأهداف التالية:

أ - سد النقص في اعداد الاخصائيين الاجتماعيين الذي تعاني منه الهيئات الاجتماعية.

ب - يعمل المتطوعون على ربط الهيئة الإجتماعية بالمجتمع المحلي، وذلك عن طريق تعريف أهالي المجتمع المحلي بالهيئة من جانب، وتعريف الهيئة برأي الأهالي واتجاهاتهم قبلها من جانب آخر، مما يؤدي إلى مساعدة الهيئة للتعرف على احتياجات أهالي المجتمع ومن ثم محاولة إشباعها، فيستمر تأييد المجتمع المحلي للهيئة أدبياً ومادياً. فالهيئات لاتستطيع أن تعيش بمعزل عن أفراد المجتمع. حيث أنها وجدت لخدمتهم وتحقيق أهدافهم.

٣ - أهداف خاصة بالمتطوعين:

من خلال اشتراك المتطوع في الأنشطة المختلفة يستفيد بالآتي:

أ - إستثمار أوقاته الحرة بطريقة مثمرة، وتوجيه طاقته في قنوات شرعية بعيداً عن الإنحراف.

ب - يكتسب المتطوع أثناء اشتراكه في الأنشطة التطوعية، مجموعة كبيرة من الخبرات الاجتماعية، تساعده على النمو الاجتماعي، وتكامل شخصيته.

جـ - يُشبع المتطوع أثناء اشتراكه في الأنشطة التطوعية، كثيراً من حاجاته الاجتماعية والنفسية، مثل الحاجة إلى التقدم والنجاح، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى تأكيد الذات.

- نظريات التطوع:

سبق وأن ذكرنا رأي إدوار ليندمان Edward Lindman في التطوع، والذي فحواه أنه لابد من وجود علاقة توافقية إيجابية بين حركة عجلة الدولة من جانب، وحركة عجلة الهيئات الأهلية بما فيها من ملايين المتطوعين من جانب آخر.

إذن، فنحن نخطئ كل الخطأ، إذا اعتبرنا أن الاشتراكية تعني زيادة مسئولية الدولة في مجالات الرعاية الاجتماعية كالتعليم، والصحة، والتأمين، والضمان، والعمل، والأمن، والإسكان، والترويح، وماإليها. ولانحتاج إلى الهيئات الاجتماعية الأهلية، لأن ذلك يتنافى مع مفهوم الاشتراكية، ويتحول الشعب إلى مجموعة من المتواكلين، كالسائل في الطريق، يُعطي مالاً، ولايؤدي عملاً.

كل ذلك يشير إلى، ويؤكد على أهمية التطوع، والجهود الأهلية، بجانب الجهود الحكومية، لتحقيق الرعاية الاجتماعية، الذي يؤكد هذا الرأي نظريتان هامتان في التطوع.

النظرية الأولى - نظرية السلم الإمتدادي:[1]

ونادي بها «سيدني وسب» Sidny Wib، وهو عالم من علماء الاقتصاد، والاقتصاديون رجال أعمال، يخُضعون كل شئ لمعايير ومقاييس مقننة، وحتى لايخرج صاحب هذه النظرية عن المذهب التحليلي في الاقتصاد، فقد وضع لنظريته عدة افتراضات، أو مسلمات، إن لم تتوفر، تفقدِ هذه النظرية أهم مقوماتها، وهذه الافتراضات هي:

الافتراض الأول:

أنه ليس هناك من حكومة ديموقراطية بغير مسئولية محددة، هذه المسئولية يُنص عليها في دستور تلتزم به، وعدم التزامها بمسئولينها يعتبر نكوصاً منها، وبالتالي لايكون لها وجود دستوري.

ولذا ينبغي على الدولة إعلان مسئولياتها قبل كل من التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، محددة دور وزارات الخدمات في التعليم، والصحة، والشئون الاجتماعية، والتموين، والمرافق، والإسكان، والداخلية ...، بحيث تكون هذ المسئوليات حقوق لابد من أدائها للشعب جميعاً، وإلا فتكون قد قصّرت في حق الشعب.

الافتراض الثاني:

وهذا يعني أن تحافظ الدولة على ماتسميه بالحد الأدنى لمستوى المعيشة، وعلى هذا الحد الأدنى من المستوى، تتضح لنا الحدود لمجموعة الخدمات التي يجب أن تلتزم الدولة بأدائها للناس، وبحيث لايكون هناك أي مواطن محروم من هذه الخدمات، مادام شرط الانتفاع متوفر فيه.

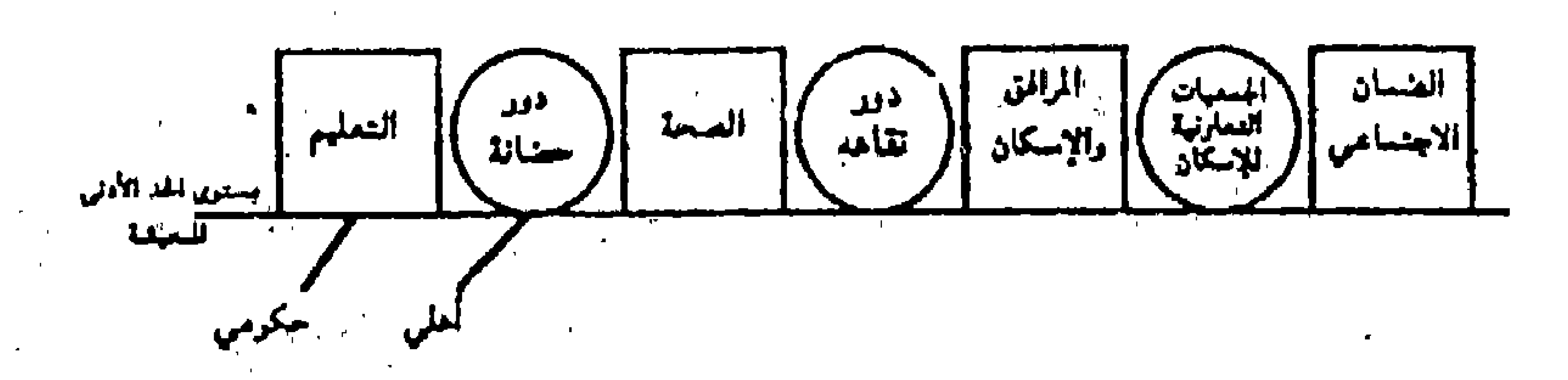
---

(١) أنظر حامد شاكر. *محاضرات عن التطوع في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق.

فإن سقط أي مواطن على غير إرادته، ولأي سبب، عن هذا الحد الأدنى، فإن من حقه أن يقاضي الدولة، وإذا ماتعدد تقصير الدولة في أداء هذه الخدمات، فتصبح وقد تحررت من إلتزامها أمام الشعب، فلايستحق لها، بل ولايكون لها حق الوجود.

الافتراض الثالث:

ولكن يجب أن يوضع في الاعتبار، أن كل ما تقدمه الدولة من خدمات، مرتبط دائماً بما تملكه من مواد وإمكانيات، ومن ثم، فسوف يظهر على خط الحد الأدنى لمستوى المعيشة بعض الثغرات، الناتجة من قلة موارد الدولة، وقصور إمكانياتها. وهنا، يجب أن ينطلق الشعب بالجهود التطوعية عن طريق الجماعات، والهيئات، والتنظيمات الأهلية، لسد هذه الثغرات، وبذلك تكون هناك شركة في المسئولية الاجتماعية، بين ماهو حكومي من جانب، وبين ماهو أهلي من جانب آخر.



الأفتراض الرابع:

إن الهيئات الأهلية، لاتستطيع تعميم خدماتها لكل الناس كالأجهزة الحكومية وذلك لضعف مواردها، وقصور إمكانياتها فهي إذن تُقصر خدماتها على مناطق معينة، أو على فئات خاصة، إلا أن أهم مايميز هذه الجهود الأهلية، أنها تنطلق بصورة مرنة في الابتكار والابداع والتجديد.

وعلى الرغم من ذلك، فربما يتراكم نوع من الخدمات الأهلية، لايلبث أن يثير إهتمام الرأي العام، فيطالب بتعميمه، والمطالبة بتعميمه يعني إنتقاله من مسئولية الهيئات الأهلية، إلى مسئولية الحكومة.

النظرية الثانية - نظرية الأعمدة المتوازية:(١)

ونادى بها جراى Gray، وهي من وجهة نظر صاحبها، أكثر عملية من نظرية سيدني ويب، حيث لاحظ أن كثيراً من الحكومات، تتعهد أمام شعوبها، بتنفيذ خطط وبرامج ضخمة، ثم لاتستطيع أن تفي بعهودها، وربما كانت هذه العهود وهمية، تتخذها بعض الحكومات كدعاية لها، لتحتل عن طريقها بعض مراكز السلطة.

كما أن أي دولة، لاتستطيع أن تَسلم من مُلابسات العصر، ومفاجآت الحياة الطارئة، والتي قد تواجه الحكومة بمسئوليات لم تتوقعها، ومثال ذلك، مفاجئتنا بحرب عام ١٩٥٦، وحرب عام ١٩٧٣، حروب امتصت معظم ماتملكه الدولة من موارد وإمكانيات، فكيف تستطيع الدولة الالتزام بحد أدنى من مستوى المعيشة مع مفاجآت العصر. ولذلك، فصاحب هذه النظرية، لايفترض لنظريته إفتراضاً إلا لما هو منطقي ومعقول.

فيقول صاحب هذه النظرية: أنه لايمكن قيام مجتمع يسعى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية، بغير وجود شركة، وتعاون، وتضامن بين الأجهزة والهيئات الحكومية من جانب، والأجهزة والهيئات الأهلية من جانب آخر، فكلاهما متمم للآخر.

ولكن صاحب هذه النظرية، يشترط شرطاً هاماً، مؤداه، أنه ينبغي ألا تتكرر

(١) أنظر حامد شاكر، محاضرات عن التطوع في تنظيم المجتمع، مرجع سابق.

الخدمات التي تُقدم للناس من كلا الجبهتين الحكومية والأهلية، وألا تتعارض مع بعضها البعض.

فإذا أخذت الدولة على عاتقها مسئولية التعليم الابتدائي، فقد لاتستطيع تغطية إحتياجات الناس جميعاً وتوفير مكاناً لكل تلميذ، ومن هنا تبدوا في الميدان جهود الهيئات الأهلية، والحلول الذاتية، التي يقدمها الناس طواعية، فينشئون المدارس الخاصة. المهم ألا يتكرر العمل في جبهة واحدة، ولذلك سميت هذه النظرية بالأعمد التي تتوازى، فلا تتعارض، أو يقطع بعضها مسار الآخر، فيحدث التداخل أو التكرار.

- مستويات الأعمال التطوعية وأنواعها

هناك الكثير من الأعمال التي يمكن أن يتولاها المتطوعون، بشرط أن يكون لهم ميل للعمل الذي يختارونه أو يُختاروا له، وأن يلزموا أنفسهم به كما لو كانوا موظفين يتقاضون راتب عنه، وأن يُدربوا عليه، وأن يُؤدونه تحت إشراف، وأن يتقبلوا هذا الإشراف.

وتختلف الأعمال التطوعية فيما بينها[1] من حيث نوع العمل (خدمات مباشرة، وخدمات غير مباشرة، والأعمال الإدارية)، وكذلك من حيث مستوى هذا العمل، (مستوى رسم السياسة، ومستوى الإدارة، ومستوى تقديم الخدمات،

---

(١) أنظر كلاً من:

- سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٤٩٧، ٤٩٨.

- محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع-الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٥٧-٥٩.

ومستوى الاستشارة)، وأيضاً من حيث المؤهلات المطلوب توافرها في المتطوع (والتي تؤهله لأن يقوم بأعمال مهنية لايقوم بها إلا المتطوع المتخصص، أو أعمالاً شبه متخصصة لاتتطلب التخصص المهني الدقيق وفي ذات الوقت لايمكننا إغفال التخصص كلية، أو أعمالاً غير مهنية يمكن أن يقوم بها المتطوع غير المهني).

١ - تصنيف الأعمال التطوعية من حيث نوع العمل

أ - خدمات مباشرة: وهي الخدمات التي يؤديها المتطوع مباشرة للجماهير، مثل التطوع في المؤسسات الإيوائية، أو القيام بالتدريس في فصول محو الأمية، أو مساعدة المرضى في المؤسسات الطبية ... الخ.

ب - خدمات غير مباشرة: وهي الخدمات التي يؤديها المتطوع ليستفيد بأثرها الجماهير. أي أن المتطوع يؤدي خدماته ليعين هيئة ما أو مؤسسة معينة لتحقيق أهدافها، تلك الأهداف في تحققها، تخدم الجماهير، فيكون المتطوع قدم خدماته إلى الجماهير بطريقة غير مباشرة، ومن أمثلة تلك الخدمات التطوعية غير المباشرة التطوع في حملات جمع المال والتخطيط لها، أو الأشتراك في أعمال اللجان المختلفة بالهيئة أو المؤسسة، أو الأعمال الإدارية ... الخ.

٢ - تصنيف الأعمال التطوعية من حيث مستوى العمل:

أ - مستوى رسم السياسة: إن المتطوع يشترك بالنصيب الأكبر في مستوى رسم السياسة في المجتمعات والموسسات الأهلية من خلال الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة. حيث أن أعضاء الجمعية العمومية هم الأعضاء الذين تتوفر فيهم شروط العضوية، ومن بينهم إنتُخب أعضاء مجلس الإدارة الذين مضى على عضويتهم في الجمعية العمومية فترة معينة، وقاموا بتسديد ماعليهم من التزامات قبل هذه الجمعية.

ب - **المستوى الإداري:** مثل الأعمال الكتابية، وحفظ الملفات، والكتابة على الآلة الكاتبة، ومسك الدفاتر، والحسابات، وتحصيل الاشتراكات، وإعداد الميزانية ... الخ.

جـ- **مستوى تقديم الخدمات**، ويُقصد بها ذلك المستوى الذي يُقدم من خلاله المتطوع الخدمة، سواء بإسلوب مباشر أو غير مباشر، دون أن يشترك في رسم سياسة المؤسسة، أي أن هذا المستوى يُعد به المتطوعون رجال عمل تنفيذيون، وليسوا برجال رسم سياسة أو تخطيط، حيث يقوم المتطوع بتنفيذ الأعمال المكلف بها من قِبل مستوى رسم السياسة.

د - **مستوى تقديم الاستشارة:**[١] ويُقصد بها ذلك المستوى الذي يُقدم من خلاله المتطوعين الاستشاريين النصيحة والرأي، أما الأخذ بهذه النصيحة أو هذا الرأي، فمن اختصاص مستوى السياسة المسئولة عن تولي سلطة البت في مثل هذه القرارات.

٣ - تصنيف الأعمال من حيث المؤهلات المطلوب توافرها في المتطوع:[٢]

أ - **مستوى الأعمال المهنية المتخصصة:** ويُقصد بها تلك الأعمال التطوعية التي لايستطيع بأي حال من الأحوال أن يقوم بها سوى متطوعين مهنيين متخصصين، مثل الأعمال الطبية، والهندسية، والمحاماة إلى غير ذلك من أعمال لابد وأن يكون المتطوع فيها مُعد إعداداً نظرياً وعملياً خاصاً.

---

(١) أنظر محمد شمس الدين أحمد، *الإشراف في العمل مع الجماعات*، مرجع سابق، ص٠٥.

(٢) أنظر سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ٤٩٨، ٤٩٩.

ب - مستوى الأعمال شبة المتخصصة: ويُقصد بها تلك الأعمال التطوعية التي لاتتطلب التخصص المهني الدقيق، وفي ذات الوقت لايمكننا إغفال التخصص كلية، ويكون الأمر بين هذا وذلك، حيث يكون العمل التطوعي قريباً من التخصص، أو شبه متخصص.

فالمدرسة التي تتطوع لإرشاد وتوجيه الآباء والأطفال، يمكن إعتبارها متخصصة لأنها لم تُعد مهنياً لهذه الوظيفة الإرشادية النفسية بالذات، وإن كان مؤهلها كمدرسة ومعلوماتها التربوية يُقربها من ذلك.

جـ- مستوى الأعمال غير المهنية: ويُقصد بها تلك الأعمال التطوعية التي لايشترط في القيام بها تخصص مهني دقيق، مثل زيارة المرضى في المستشفيات، أو المسنين أو الأطفال في المؤسسات الاجتماعية، إلى غير ذلك من أعمال لايشترط فيها أن يكون المتطوع معد إعداداً خاصاً للقيام بها.

والمتطوعون عموماً، يمكنهم أن يساهموا في عمليات تنظيم المجتمع الآتية: (١)

- المساهمة في دراسة مشكلات واحتياجات المجتمع الذي يتطوعون فيه.

٢ - المساهمة في تحديد الأهداف، ووضع خطط العلاج الملائمة (بدائل الحلول)، لمواجهة هذه المشكلات، أو إشباع تلك الاحتياجات.

٣ - المساهمة في تحقيق هذه الأهداف، بتنفيذ خطط العلاج فالمتطوعون هم الذين يقع عليهم العبء الأكبر في عملية التنفيذ، وذلك تحت إشراف وتوجيه المنظم الاجتماعي.

---

(١) أنظر محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع-الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص٦٠-٦١.

٤ - المساهمة في العمليات التدعيمية، كالمعاونة في جمع المال، مما يزيد من قدرة الهيئة أو الجهاز على تحقيق الأهداف.

٥ - المساهمة في عملية التسجيل، وذلك بكتابة تقارير عما قاموا بتنفيذه، وغيرها من التقارير الإدارية، والتي تفيد في عمليات التقويم فيما بعد.

٦ - المساهمة في العلاقات العامة، لربط الهيئة أو الجهاز بالجماهير والبيئة والمجتمع المحلي الذي يوجد فيه هذا الجهاز. وذلك عن طريق عمل الدعاية اللازمة عن الهيئة أو الجهاز وتعريفها إلى الجمهور من جانب، ونقل اتجاهات الجماهير وأفكارها إلى الهيئة أو الجهاز من جانب آخر.

- مصادر المتطوعين واختيارهم(١)

هناك العديد من المصادر والتي يمكن من خلالها أن تحصل المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات على متطوعين للعمل بها، ومن بين هذه المصادر:(١)

١ - بعض سكان المجتمع ممن شاركوا في بعض نشاطاته، وأكتسبوا المهارات والخبرات، والذين يتقدمون بأنفسهم إلى المؤسسات الاجتماعية لعرض جهودهم ورغباتهم في المساهمة لدعم أنشطة المؤسسة.

ويتميز هذا المصدر بالدافعية الذاتية، والرغبة الأكيدة للمتطوع في بذل الجهد، كما يتميز بتوظيف جهد المتطوع لمؤسسة بعينها يرى أن طبيعة

---

(١) أنظر كلاً من:

- أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص٢٢، ٢٣.
- سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٤٩٩، ٥٠٠.
- أحمد بهجت عبد الله كشك، *تنظيم المجتمع- الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٦١، ٦٢.

نشاطها يتفق مع ميوله ورغباته.

٢ - أبناء المؤسسة الاجتماعية نفسها، حيث يمكن ترغيبهم في التطوع، ويمتاز هذا المصدر بما لدى أبناء هذه المؤسسة من إحساس بالانتماء إليها، كما أنهم على دراية تامة بطرق وأساليب وخطوات العمل بها.

٣ - قد تستفيد بعض المؤسسات الاجتماعية من الجهود التطوعية لبعض من استفادوا منها. ويتميز هذا المصدر بإقبال المتطوع على بذل الجهد، عله يستطيع أن يرد الجميل لبعض مؤسسات المجتمع، والتي سبق وأن استفاد منها.

٤ - الطلاب على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وتتميز هذه الفئة بارتفاع الوعي بين أفرادها عن كثير من غيرهم من الفئات الأخرى، كما أن أفراد هذه الفئة تتنوع تخصصاتهم بما يتناسب مع المؤسسات ذات التخصصات المتنوعة، وبذلك يمكن أن يساهم كل منهم في المؤسسات التي تتناسب مع تخصصه.

٥ - الأعضاء الذين ينتمون إلى هيئات إجتماعية من أهدافها الخدمة العامة، ويتميز هذا المصدر بما يتوافر لدي أفراده من رغبة ذاتية في العمل التطوعي.

٦ - أعضاء التنظيمات السياسية (مثل الأحزاب)، بالإضافة إلى المنظمات المساعدة كالنقابات المهنية والعمالية، ويتميز هذا المصدر بما يوفره لأعضائه من وعي سياسي يستثيرهم للعمل في الخدمة العامة، وإيجاد الحلول الذاتية لمشكلات مجتمعهم.

٧ - ويرى البعض إمكانية اختيار متطوعات صالحات من السيدات اللاتي تتوفر لديهن الوقت لكبر أولادهن، ويعتقد البعض الآخر أنه يمكن تجنيد متطوعات من السيدات اللاتي ينتمين إلى عائلات كبيرة العدد، إذ أنهن تعودن تحمل

المسئوليات الكبيرة، وقد إتضح أن مثل هذا النوع من السيدات ناجح في تنظيم وقته ونشاطه، ويمكنه الاشتراك في النشاط تطوعي.

٨ - مكاتب أو مراكز التطوع، وتُعد مصدراً حيوياً لدعم المنظمات الاجتماعية وإمدادها بالمتطوعين، أو ترشيح راغبي التطوع لها، كي تختار من بينهم أنسب العناصر. ويتميز هذا المصدر بالتنسيق بين رغبات المتطوعين، واحتياجات المؤسسة من الجهود التطوعية.

وتعتبر مكاتب أو مراكز التطوع من الأجهزة الخاصة بتنظيم المجتمع، والتي يجب أن نناقشها تفصيلاً.

- مكاتب أو مراكز التطوع:

إن العمل في المجالات الاجتماعية، يعتمد على المشاركة الشعبية الإيجابية بجهودها وأموالها، ومن بين هذه الجهود التطوعية، التي تساعد على سد الثغرات البشرية والمادية، مما يعاون المجتمع على تحقيق أهدافه. وهذه الجهود التطوعية في حاجة إلى تنظيم وتوجيه وتنسيق، حتى تصبح ذات فعالية في أداء مايسند اليها من أعمال.(١) ومن ذلك تظهر أهمية مكاتب أو مراكز التطوع، التي يقع عليها عبء ذلك.

- تعريفها:

هي منظمات تقوم بأعمال تساعد أجهزة تنظيم المجتمع على أداء رسالتها، وتهدف إلى إتاحة الفرصة للشعب للتطوع في أعمال الرعاية الاجتماعية، ومن الممكن أن تكون أجهزة مستقلة.(٢)

---

(١) أنظر محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع-الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٦٧.

(٢) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢١٦.

- أهدافها:

أ - أهداف تنسيقية: حيث تعمل عل التنسيق بين رغبات المتطوعين، واحتياجات المؤسسة من الجهود التطوعية.

ب - أهداف تدعيمية: حيث تعمل على دعم المنظمات الاجتماعية، وإمدادها بما تحتاجه، من المتطوعين من جانب، وما يتناسب معها من هؤلاء المتطوعين من جانب آخر، كما أنها تعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من الجهود التطوعية، والعمل على استمراريتها في المجتمع.(١)

ويمكن أن يتفرع من الهدفين الرئيسين لمكاتب أو مراكز التطوع -الأهداف التنسيقية والأهداف التدعيمية- مجموعة من الأهداف الفرعية الأخرى من بينها.(٢)

١ - إتاحة الفرصة لأهالي المجتمع للعمل في أعمال الرعاية الاجتماعية.
٢ - قيادة العمل التطوعي وتنظيمه في المجتمعات المحلية التي تنشأ فيها.
٣ - تساعد أجهزة تنظيم المجتمع الجغرافية (كالاتحادات الإقليمية)، والنوعية (كالاتحادات النوعية)، وغيرها من أجهزة تنظيم المجتمع على أداء رسالتها.
٤ - وضع نظام لاختيار المتطوعين، وتدريبهم، وتوجيههم إلى شتى مجالات العمل الاجتماعي.
٥ - تقديم المشورة للمواطنين الراغبين في التطوع فيما يتعلق بأنواع ومستويات وطبيعة الأعمال التطوعية، حتى يتمكن المتطوع من اختيار مايناسب استعداداته وقدراته وميوله من أعمال تطوعية.

---

(١) أنظر أحمد خاطر، *طريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٤.

(٢) أنظر محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٦٧ . ٦٨.

٦ - تقديم المشورة لمختلف الجمعيات والمؤسسات فيما يتعلق بتنظيم شئون المتطوعين، ووضع خطط التدريب اللازمة، وإسلوب الرقابة والإشراف المناسب، ووضع نظم لتقويم أعمالها.

٧ - تساهم في تنسيق العمل بين الهيئآت العامة في مجالات الرعاية الاجتماعية، وخاصة فيما يتعلق بإعداد البرامج التدريبية المشتركة فيما بينها للمتطوعين.

٨ - تعتبر هذه المكاتب بوتقة للمعلومات، تفيد كل الهيئات العامة، في مجالات الرعاية الاجتماعية، والتي تبحث عن متطوعين قادرين على الاسهام في البرامج الاجتماعية المختلفة.

ولكي تتمكن هذه المكاتب من تحقيق هذه الأهداف، فإنها لابد وأن تسير نهج الخطوات التالية:

- خطوات العمل بمكاتب أو مراكز التطوع:(١)

١ - إذكاء الوعي الاجتماعي لدى الجماهير، واستنارتهم، ودعوتهم للتطوع في المؤسسات والهيئات الاجتماعية، عن طريق توضيح أهمية وجدي الجهود التطوعية من جانب، وإبراز أهمية دور المؤسسات الأجتماعية في المجتمع من جانب آخر، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

٢ - تلقي طلبات أو رغبات المتطوعين وتسجيلهم، ومنحهم نماذج معينة - أعُدت خصيصاً لهذا الغرض - لملئها، واستيفاء بياناتها المحتوية على الإسم،

---

(١) أنظر كلاً من المرجعين السابقين:

- أحمد خاطر، ص٢٤، ٢٥.

- محمد بهجت جاد الله كشك، ص٦٩، ٧٠.

والسن، والعنوان، والمهنة، ونوع العمل الذي يرغب في التطوع فيه، والهيئة التي يرغب في التطوع بها، والوقت الذي يمكن أن يعطيه المتطوع والذي يناسبه، ثم يتم تفريغ هذه النماذج في سجلات خاصة، أعدت لهذا الغرض.

٣ - تصنيف طلبات المتطوعين حسب الرغبة وطبيعة التخصص بما يجعل الاستفادة تتم بطريق أفضل عن طريق توظيف الجهود التطوعية في العمل الذي يناسبها.

٤ - حصر حاجة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية والمجالات والأنشطة التي تحتاج إلى متطوعين فيها في إستمارات مصممة بطريقة معينة تناسب هذا الغرض، وذلك عن طريق إيجاد علاقة مستمرة مع الهيئات الاجتماعية، وتشجيعها على إبداء احتياجاتها من المتطوعين.

٥ - إحداث التنسيق بين رغبات المتطوع من جانب، وحاجة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية من المتطوعين من جانب آخر، وذلك في ضوء رغبات المتطوع، واحتياجات الهيئات أو المؤسسات أو المجالات والأنشطة الاجتماعية.

٦ - تدريب المتطوعين على الأعمال والمهام والتخصصات المختلفة، لرفع مستوى الأداء لديهم، وضمان بذل الجهد الجيد المناسب لإنجاز مهام الأعمال التي سوف تسند اليهم، ويمكن أن تمول هذه الدورات التدريبية من الهيئات والمؤسسات المستفيدة من المتطوعين.

٧ - إسناد الأعمال إلى المتطوعين، بحيث يبدأ المتطوعين فعلاً في ممارسة الأعمال التي أسندت اليهم في الهيئات التي تم توزيعهم عليها، والتي سبق أن تدربوا عليها.

٨ - متابعة جهود المتطوعين في الهيئات والمؤسسات الاجتماعية، ومساعدتهم

على التكيف، وتذليل العقبات التي تصادفهم، وتشجيعهم على الاستمرار في أعمال التطوع، مع إيجاد نظام الحوافز لإتقان العمل، والتجديد فيه.

٩ - تقويم جهود المتطوعين للتعرف على نقاط القوة والضعف في المتطوعين، من أجل تدعيم نقاط القوة، أو العمل على التغلب وإزالة نقاط الضعف. كما ينبغي تقويم جهود المكتب أو المركز في التطوع، للتعرف على مدى تحقيقه لأهدافه.

١٠- القيام ببعض البحوث المتخصصة في مجال التطوع، وإصدار نشرات دورية إحصائية عن التطوع من واقع البيانات المتوفرة لدى هذه المراكز، بما يتيح توضيح نوعية المجالات التي تعاني من عجز في الأيدي العاملة التطوعية، والاتصال بممثلي الجماعات المتخصصة، أو شبه المتخصصة لاستشارتهم، وتشجيع التطوع فيما بينهم.

ويعتبر ترشيح المراكز للمتطوعين نوعاً من اختيار أفضل العناصر الصالحة لعرضها على الهيئات والمؤسسات الإجتماعية للاستفادة بجهودها. ثم تأتي بعد ذلك دور الهيئات والمؤسسات الاجتماعية في المفاضلة بين هؤلاء المتطوعين لاختيار أنسب هذه العناصر، وترغيبها في التعاون معها. ويتم ذلك عن طريق أحد أمرين:(١)

١ - تصميم إستمارات للتطوع لدى المؤسسة، ويراعي في تصميم هذه الإستمارة إحتوائها على بعض البيانات اللازمة، والتي يمكن أن تكون بمثابة محكات، أو مقاييس للتعرف على معلومات وخبرات المتطوع، وميوله، ورغباته، بحيث تستطيع الهيئة أو المؤسسة المفاضلة بين المتطوعين، واكتشاف أنسب

---

١) أنظر أحمد خاطر، *طريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص ٢٥، ٢٦.

العناصر التي يمكن أن يستعان بها في العمل داخل الهيئة أو المؤسسة هذا من جانب، ومن جانب آخر يمكن الاستفادة منها في التعرف على أنسب الأعمال التي يمكن إسنادها إلى المتطوع.

٢ - عقد المقابلات الشخصية للمتقدمين للتطوع في الهيئة أو المؤسسة للمفاضلة بينهم وذلك عن طريق لجنة مكونة يتوفر لدى أعضائها الدراية التامة لطبيعة عمل الهيئة أو المؤسسة. وتفيد المقابلات في قياس خبرات المتقدمين واستعداداتهم وقدراتهم ورغباتهم في العمل بالهيئة أو المؤسسة.

وتمتاز طريقة الاستمارة بالحيادية، ولكنها لايمكن أن تقيس تماماً الخبرات العلمية للمتطوع. بينما تمتاز المقابلات الشخصية بالقدرة على اكتشاب القدرات والخبرات، ولكن كثيراً مايعيبها التحيز المقصود. ولذلك كثيراً ما تجمع بعض المؤسسات بين الطريقتين لتلافي عيوب كل منها.

- الوسائل التي تستخدمها مكاتب أو مراكز التطوع:

تستخدم مكاتب التطوع عدداً من الوسائل أثناء قيامها بأعمالها لتحقيق أهدافها، ومن هذه الوسائل:(١)

١ - وسائل الاتصال المختلفة، والتي عن طريقها تتصل مكاتب أو مراكز التطوع بأهالي المجتمع لاستثارة الناس وحثهم على التطوع، وعن طريقها أيضاً تتصل بالهيئات والمؤسسات العاملة في مجالات الرعاية الاجتماعية لتتعرف على مدى نقص الموارد البشرية والمادية لديها، وبالتالي مدى حاجتها إلى

(١) أنظر محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٧٠.

المتطوعين، كما يتم عن طريقها الاتصال بالمتطوعين بعد إستلام أعمالهم بالهيئآت والموسسات الاجتماعية، لتتبعهم، والعمل على تكيفهم، وإزالة كل مايعترض عملهم.

٢ - السجلات والإحصاءات المختلفة، والتي يتم الاستعانة بها في تسجيل الراغبين في التطوع، والهيئآت والمؤسسات ومجالات الرعاية الاجتماعية التي في حاجة إلى متطوعين، كما يتم الاستعانة بها في عمليات تنسيق وتوزيع المتطوعين على الهيئات والمؤسسات ومجالات الرعاية الاجتماعية المختلفة التي في حاجة إلى متطوعين مع مراعاة رغبات وإمكانيات وقدرات هؤلاء المتطوعين قدر الامكان، وأيضاً يتم الاستعانة بها لتوضيح نوعية المجالات التي تعاني من عجز في الأيدي العاملة التطوعية، كي يتم الاتصال بممثلي الجماعات المتخصصة أو شبه المتخصصة لاستشارتهم، وتشجيعهم على التطوع.

٣ - وسائل التدريب المختلفة (كالمحاضرات، والندوات، وحلقات المناقشة.. الخ) والتي يستعان بها في تدريب المتطوعين لرفع مستوى كفاءتهم وآدائهم حتى يتمكنوا من إنجاز مهام الأعمال التي يكلفوا بها في الهيئات والمؤسسات الاجتماعية بأفضل إسلوب ممكن.

- الدور المقترح لمكاتب أومراكز التطوع (منظمات التطوع):(١)

يمكن لمنظمات التطوع (مكاتب أو مراكز) أن تقوم بالدور التالي:

---

(1) Harpean Seminar on Functions and Training Voluntry Social Welfare Workers, Federation republic of germany, Op. cit., p.p. 68-72.

- عن عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص٢١٧، ٢١٨.

١ - دور رائد Pioneerin

بمعني إبتكار أفكار جديدة تنبع من إحتياجات المجتمع.

٢ - التجريب Exoerimtal

ويعني إنشاء أنشطة ومشروعات جديدة تتسم بالجرأة التي لاتتوفر للأجهزة الحكومية لالتزامها بميزانية معينة، وبنود محددة.

٣ - دور مكمل Somplementary

أي القيام بخدمات لاستكمال الثغرات الموجودة في الخدمات الحكومية.

٤ - دور مبتكر Suplementary

أي إضافة الجديد المتطور غير المقيد بروتين، أو التغير والمرونة بما يتلاءم مع الموقف أو الحاجة.

- ويمكن لهذه المنظمات أن تقوم بالأعمال الثانوية الآتية:

١ - التأثير على تشكيل الرأي العام نحو المشكلات المجتمعية.

٢ - العمل كجماعات ضاغطة للمسئولين لتوجيه اهتمامهم نحو مشكلات لم يتم تناولها وتعتبر ملحة.

٣ - إعداد متطوعين من حديثي السن، لما في ذلك من تنشئة اجتماعية للشباب، وإشباع لاحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، واستثمار أوقاتهم الحرة بإسلوب مثمر، وتوجيههم من قبل الأكبر سناً.

٤ - ضرورة إيجاد علاقة وطيدة بين مؤسسات التطوع والإخصائيين الاجتماعيين في المناطق والدول المختلفة، لإتاحة الفرص لتبادل الخبرات في هذا المجال.

ونظراً لأن مكاتب أو مراكز التطوع كمنظمات اجتماعية لم تنشأ بعد في المجتمع المصري، لذلك، تقع مسئولية اختيار المتطوعين والمفاضلة بينهم على عاتق الهيئات والمؤسسات الاجتماعية، لذا ينبغي على هذه المؤسسات أن تشكل لجنة خاصة بمجال التطوع، تتولى شئون المتطوعين الإدارية والفنية، كي تعمل على اجتزابهم للعمل التطوعي، وبمعنى آخر، يقع على عاتق هذه اللجنة كل الأعمال التي تقوم بها مكاتب أو مراكز التطوع، مع مراعاة أن الفرق بينهما، أن مكاتب أو مراكز التطوع تهتم بشئون التطوع لكافة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية التي تعمل في نطاقه، بينما تهتم اللجنة بشئون التطوع للهيئة أو المؤسسة التي توجد فيها فقط.

وعلى ذلك، يجب أن تراعي الهيئآت والمؤسسات الاجتماعية في سياستها كل مايتعلق بشئون التطوع، أي يجب أن يكون لكل مؤسسة اجتماعية سياسة خاصة بالتطوع والمتطوعين، هذه السياسة يجب أن تتضمن ماسوف يأتي تحت العنوان التالي:

- مايجب أن تتضمنه سياسة المؤسسة بالنسبة للتطوع:(١)

١ - يجب أن تكن بالمؤسسة لجنة لشئون الموظفين، من بين مسئولياتها تتولى أمور المتطوعين بصفة عامة.

٢ - يجب أن تحدد سياسة المؤسسة الحد الأدنى لمؤهلات المتطوعين من حيث العمر، والتعليم، والخبرة، والتدريب، والصحة العامة، والشخصية.

٣ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة المكافآت التي تمنح للمتطوعين سواء كانت مكافآت مادية رمزية، أو مكافآت من أي نوع آخر.

---

(١) محمد شمس الدين أحمد، *الإشراف في العمل مع الجماعات*، مرجع سابق، ص٥٢.

٤ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة لاختيار المتطوعين، وتحديد المسئول عن ذلك بالمؤسسة.

٥ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة لترجيه المتطوعين، وتحديد المسئول عن ذلك بالمؤسسة.

٦ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة برامج تدريب المتطوعين قبل قيامهم بمسئولياتهم المهنية في المؤسسة، كما تتضمن كذلك خطة للإشراف عليهم في أثناء تأديتهم لهذه المسئوليات.

٧ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة محددة عن التقويم الدوري للمتطوعين.

٨ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة عمل تقارير خاصة بالمتطوعين، تُسجل فيها أعمالهم، ومستوى أدائهم لهذه الأعمال. على أن تحفظ هذه التقارير في ملفاتهم الشخصية.

٩ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة كل ما من شأنه أن يصون كرامة المتطوعين ومكانتهم الاجتماعية، وتقديرهم كأفراد وكجماعة في المؤسسة.

١٠- يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة لتدريب الأعضاء الذين يمكن أن يصلحوا للتطوع في المؤسسة.

- الصفات الواجب توافرها في المتطوع:(١)

ليس كل متطوع يصلح للعمل، حتى ولو كان لديه الرغبة للتطوع، ولابد من أن تتوافر لدى المتطوع أربعة عوامل أساسية هي:

---

(١) أنظر حامد شاكر، *محاضرات عن التطوع في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق.

١ - عوامل متوارثة في الفرد (كالذكاء، والاتزان العصبي الانفعالي...الخ).

٢ - عوامل قائمة في بيئته وتؤثر فيه (كالمسئولية الاجتماعية، التعاون، الإيثار ... الخ).

٣ - البرنامج الذي يناسبه، ويصلح أن يشترك فيه.

٤ - الاستعداد للتعلم تحت إشراف متخصص .

وبالتالي، فإن المتطوع كي يكون صالحاً للعمل، منجزاً للمهام التي يُكلف بها، لابد وأن يُحصر في مثلث، أضلاعه الثلاث هي:

١ - توفر الإشراف والتوجيه والتدريب والرقابة.

٢ - وجود المؤسسة التي ينتمي اليها ويعمل من خلالها.

٣ - وجود الحاجة الملحة التي تحتاج إلى وجود المتطوع.

وعلى أي حال، فإن الرغبة في التطوع لدى الفرد وإن كانت من أهم الشروط والمواصفات التي ينبغي أن تتوفر لدى المتطوع، إلا أنها غير كافية بمفردها لأن تجعل الفرد صالحاً للتطوع. حيث أنه لابد من توافر مجموعة من الصفات والسمات لدى المتطوع.

ولقد اختلفت العلماء، ورواد العمل الاجتماعي فيما بينهم على هذه الصفات والسمات، فأكد بعضهم على الجوانب الصحية والجسمية، في حين أكد البعض الآخر على الجوانب المعرفية والعقلية، بينما أكد البعض الثالث على الجوانب النفسية والاجتماعية، إلا أن الاتجاه الغالب والأصح، يتمثل في ضرورة التأكيد على مقومات الشخصية المتكاملة.

ولقد بُذلت محاولات متعددة لتحديد المواصفات التي لابد وأن تتوافر في الفرد ليكون صالحاً للتطوع، ومن بين هذه المحاولات، ماقامت به الجمعية [illegible]

للمشتغلين بخدمة الجماعة[١]، حيث حددت هذه الجمعية مجموعة من المواصفات، هي:

١ - نضج عقلي انفعالي زمني:

ونقصد بالنضج العقلي، سلامة التفكير، وتقدير عواقب الأمور، والقدرة على إعتناق مبدأ الواقع[١]، وإهمال مبدأ اللذة[٢].

أما النضج الإنفعالي، فهو قدرة الفرد على إشباع حاجته الانفعالية دون أن يجعلها تتخلل حياة الآخرين. فهو لاينفعل إلا للمواقف التي تستحق الانفعال، وألا يغالي في أنفعاله، فالانفعال يجب أن يكون بقدر الموقف وألا يُحَمّل الموقف أكثر مما يحتمل.

ومن السمات التي يسهل إكتشافها بين بعض القادة المتطوعين، وتدل على عدم نضجهم الإنفعالي: التجهم، الزهو، الانتشاء لإعجاب الطفل للقائد، المغالاة في النقد، إستخدام وسائل الضبط الاستبدادية، فرض الذات، الغلو في الشفقة الزائدة، التماس الأعذار للغير والبحث عن منفذ لتبرئتهم، تقديم ميولهم ورغباتهم الشخصية على ميول الصغار ورغباتهم.

فميول القائدة لاينبغي أن يفرضها على الجماعة، وإنما يمكنه استغلالها ليستحث بها الجماعة، لتدرك الكامن فيها من ميول وقدرات، وبالتالي يتيح

---

(١) إن برامج ومشروعات خدمة الجماعة كثيراً ماتحتاج إلى الجهود التطوعية للعمل في اللجان، والمجالس، والبرامج الرياضية، والثقافية، والدينية، والترويحية، والمعسكرات، وخدمة البيئة... الخ.

(٢) مبدأ الواقع: إرجاء لذة فجة عاجلة، إلى لذة ناضجة أكبر في المستقبل.

(٣) مبدأ اللذة : الحصول على لذة فجة عاجلة، دون النظر إلى عواقب الأمور.

للجماعة فرصة العمل فيما تقرر بنفسها العمل فيه.

أما النضج الزمني، يُقصد به مرحلة العمر التي بلغها المتطوع لتتمشى مع قيادته للجماعة التي يعمل معها. وفي هذا العمر اختلف الباحثين فيما بينهم في تحديده، وإن كانوا يدورون دائماً حول مبدأ زيادة عمر القائدة عن تابعية بمتوسط خمس سنوات. وهذا مانلاحظه في قيادة جماعات النشاط المدرسية، حينما نجد الأكثر قدرة على قيادة زملائهم من الصغار، من هم في الصفوف المتقدمة من المدرسة.

على أن هذا الشرط - شرط زيادة السن نسبياً - لايجوز أن نأخذ به على إطلاقه، من غير أن يرتبط النضج الزمني، بالنضج العقلي، والإنفعالي. وإلا وقعنا في محذور، حيث أننا قد نتصور دائماً، أن الحكمة، وحسن التصرف، والقدرة على تفهم الغير، والقدرة على التعبير عن رأي الأتباع، والمحافظة على حقوقهم في تقرير مصيرهم، وعلى خلق نوع من الانتماء والولاء للقيادة، يتحقق دائماً مع كبر السن، وهذا غير صحيح في غالبية الأحيان. حيث أننا قد نجد مثلاً بعض الصغار من الصبية أو الشباب، وقد بلغوا الغاية من المهارة الفنية في مجال معين، ومن اكتمال الشخصية، ومن تمتعهم بصفات القيادة، ومع ذلك هم أصغر سناً من أتباعهم، أو من نفس السن.

وعلى أي حال، هناك ثلاثة مبررات تعزز الأخذ بمبدأ استخدام الصبية والفتيان الكبار كقادة للجماعات:

١ - ميزة التقارب في السن، وميزة التواجد في مستوى تجريبي متقارب

٢ - كبر السن (العمر الزمني) وحده ليس دليلاً على نضج الشخصية

٣ - إمكان الحصول عليهم، في الوقت الذي لانستطيع فيه أن نجد الكبار لأنهم انشغلوا بأعمالهم.

٢ - بصيرة إجتماعية وميل إجتماعي:

وكلمة بصيرة تعني بُعد وعمق النظرة...، أي يجب أن يتوافر في المتطوع بُعد وعمق النظر، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية ... وذلك ليتمكن من التعامل مع المشكلات الاجتماعية قبل أن تتفاقم، وخاصة في المجتمعات النامية.

وكلمة ميل تعني ذلك النشاط المحبب لدى الفرد، فما أجمل أن يعمل الإنسان بنشاط يهواه ويميل اليه، فترتفع مقدرته على العطاء، ولذا وجب أن يتوافر في المتطوع هذا الميل الاجتماعي، حتى يُعطي أقصى جهد له في العمل، دون تبرم أو ملل.

٣ - رغبة في العمل تستهدف غاية:

وكلمة غاية، ليس شرطاً أن تكون للغير فحسب، ولكنها قد تكون غاية جامعة بين المصلحة العامة (للغير)، والمصلحة الخاصة (للمتطوع). وكُلما اجتمعت هاتين الغايتين - العامة والخاصة - كُلما كان ذلك أصلح وأفضل وأجدى، حيث يُحقق المتطوع إستفادة لنفسه عند تقديم العون للغير.

أي أن الغاية هنا، تتمثل في النفع الذاتي للمتطوع بجانب النفع الاجتماعي للمجتمع.

٤ - قدرة المحافظة على صلات تعاونية ديموقراطية:

ونعني بها قدرة المتطوع على توجيه الناس دون الحاجة إلى استقطاب فئة على حساب الأخرى، ودون الحاجة أيضاً إلى فرض السيطرة المتعسفة، أو السيادة المتعالية.

فالمتطوع في موقع قيادة، والقائدة دائماً محط أنظار الآخرين وقدرتهم، ولذا ينبغي أن يتوفر في المتطوع القدرة على التعاون مع من يتعامل معهم من جانب،

وبث التعاون كقيمة بين أفراد الجماعة التي يتعامل معها من جانب آخر. أيضاً ينبغي أن يتوفر في المتطوع القيم الديموقراطية في تعامله مع الجماعة المسئول عنها، مُعلماً إياها التطبيق الصحيح للأساليب الديموقراطية عن طريق الممارسة الفعلية لها. حيث أن أفضل إسلوب لتعليم الديموقراطية هو الممارسة العملية لأساليبها.

كما ينبغي أن يتوفر لدى المتطوع القدرة على العمل التعاوني مع الآخرين في تناسق وانسجام، والابقاء على الصلات التعاونية مع غيره من العاملين في المجال الذي يتطوع فيه هذا من جانب، ومن جانب آخر أن يتوفر فيه الإستعداد للتعلم والتدريب على الأعمال التي سيُكلف بها، وذلك تحت إشراف وتوجيه ذوي الخبرة في ميدان تطوعه.

٥ - الاحترام والاهتمام بالغير:

أي إحترام الإنسان وتقديره، والاعتراف بوجوده، والاهتمام بآرائه وحاجاته ومشكلاته، بصرف النظر عن الجنس، أو مذهب، أو العقيدة، أو اللون، أو المستوى الاجتماعي، أو المستوى الاقتصادي ... الخ، أي اعتناق الحكمة القائلة: أنه من الذكاء إحترام ذكاء الآخرين.

٦ - شعور بالمسئولية الاجتماعية:

ونعنى بها ذلك المجال الذي فيه يفرض الإنسان على نفسه ما يقيده، ويلتزم به، ولايكون متمتعاً بحريته المطلقة، إلا لأنه رضى المسئولية وتحملها، وأنه يعرف في ضميره أنه إذا لم يكن متجاوباً مع ما التزم به، فإنه يصبح عاقاً، عاصياً، خائناً لذاته ولمجتمعه. وهذا هو المجال الذي ينبغي أن يعيش فيه المتطوع.

٧ - معرفة بموارد المجتمع الرئيسية:

وذلك حتى يتمكن من استغلال المتوفر أو الفائض من هذه الموارد في إشباع

حاجات أو حل مشكلات أفراد المجتمع المحلي، أو يوجه أفراد المجتمع للاستفادة منها، أو ليقنع أفراد المجتمع بالتنازل أو إرجاء إشباع بعض احتياجاتهم لحين توفر الموارد اللازمة، وذلك في حالة ضعف موارد المجتمع، كما يعمل على تنمية هذه الموارد بشتى السبل المشروعة حتى يمكنه استغلالها في تنمية المجتمع. هذا من جانب، ومن جانب آخر يجب على المتطوع أن يكون ملماً باحتياجات ومشكلات المجتمع الذي يتطوع لخدمته، حيث يُعتبر ذلك أول الطريق لإشباع هذه الحاجة، أو حل تلك المشكلة.

٨ - الميل إلى طبيعة العمل والقدرة على إنجاز مهامه:

ولقد سبق وأن ذكرنا معنى الميل، بأنه ذلك النشاط المحبب لدى الفرد، ولكن الميل وحده لايكفي، فلابد وأن تتوافر معه القدرة على إنجاز مهام هذا العمل أو النشاط فقد يميل الإنسان أو يحب عملاً أو نشاطاً ما، وفي نفس الوقت يعجز عن ممارسة مايميل إليه أو يحبه لعدم توافر القدرة لديه على ممارسته. ولذا يجب أن يتوافر في المتطوع الميل إلى العمل الذي سوف يُكلف به، فما أجمل أن يعمل الإنسان بعمل يهواه ويميل اليه، هذا من جانب، ومن جانب آخر لابد وأن يكون لدى المتطوع القدرة على إنجاز أو أداء مهام هذا العمل، وهذا يتطلب أن يتوفر في المتطوع بقدر الإمكان قدر من المعرفة، والثقافة، والمهارات، والخبرات في المجال الذي يرغب في التطوع فيه، كما يتطلب بأن يكون المتطوع في صحة جيدة، تمكنه من بذل الجهد المطلوب منه لإنجاز ماكُلف به من أعمال.

٩- إستعداد لبذل الجهد والوقت

والاستعداد يعني القدرة الكامنة لدى الفرد، فإذا ماتهيأت الظروف الملائمة، خرجت هذه القدرة الكامنة إلى حيز الوجود والتنفيذ، ومن ثم كان بذل الجهد، أو الوقت، أو أي فائض من موارد.

وهذا الاستعداد للبذل والعطاء، ينبغي أن يتوفر لدى المتطوع، وخاصة بذل الوقت، لأن أخطر ما في حياة المتطوع، والهيئة أو المشروع هو الزمن ... حيث أن المشروع أو الهيئة التي يعمل فيها المتطوع، لديها من الخطط المرتبطة ببرامج زمنية محددة، يجب أن تلتزم بتنفيذها وإنجازها في مواعيد محددة، فإذا ما تخلف المتطوع، توقف العمل، ومن ثم تأخر التنفيذ والإنجاز، مما يضع المشروع أو الهيئة في موقف حرج ما كانت تقع فيه لو لم يتخلف المتطوع عن تقديم وقته وجهده.

١٠- السمعة الطيبة:

ونعني بها أن يكون المتطوع حسن السيرة، وأن يتمتع بسمعة طيبة في مجتمعه، مما يجعله قدوة لأهالي المجتمع من جانب، وموضع ثقة للآخرين من جانب آخر. فأهالي المجتمع إذا مافقدوا الثقة في شخص ما، تشككوا فيه، وفي الهيئة التي يعمل فيها، مما يجعلهم يحجمون عن التعامل معه، أو مع الهيئة الممثل لها.

- أساليب اختيار المتطوعين:(١)

إن الدور الذي يقوم به المتطوعون لذو أهمية بالغة، لذا يجب اتخاذ الإجراءات التي تكفل قدر الإمكان، إختيار من يمكنه أن يؤدي العمل الذي سيُكلف به على أفضل صورة ممكنة. ولذا، وضعت طرق مختلفة لمساعدة أولى الأمر في المؤسسات على اختيار الأصلح منهم، علماً بأنه يمكن استخدام أكثر من طريقة واحدة لإتمام عملية اختيار المتطوعين. هذا، ويمكن تلخيص أهم هذه الطرق في الآتي:

١ - المقابلة الشخصية:

بالرغم من تعدد الطرق الفنية التي تصلح لأن تكون أساساً لاختيار

---

(١) أنظر محمد شمس الدين أحمد. *الإشراف في العمل مع الجماعات*. مرجع سابق، ص٥٥-٥٧.

المتطوعين، فإنه ينبغي أن يستعان بها مع طريقه المقابلة الشخصية التي يصح أن تكون هي الأساس الوحيد في اختيارهم.

ومع أن المقابلة الشخصية طريقة لاغنى عنها، إلا أنها غير منزهه من التحيز والخطأ، لذا ينبغي أن تتخذ أربعة خطوات لنتلافى مثل هذه الأخطاء:

أ - التحضير الدقيق للمقابلة: ومعنى هذا أننا نجمع كافة المعلومات الممكنة عن المتطوع قبل إجراء المقابلة، وندرسها، ونُعد منها نقاط بارزة لنناقشه فيها، ونقاط أخرى يتحتم إستيفاؤها في المقابلة.

ب - معرفة خصائص الأعمال التي سيقوم بها المتطوع والصفات والمؤهلات التي يجب توافرها فيه: وهذا يتطلب من لجنة الاختيار من وضع استمارة يذكر فيها كافة المواصفات المطلوبة، كي تكون أمامهم بمثابة دليل في وضع الدرجة عليها، وأن يقوم كل عضو من أعضاء لجنة الأختيار بإستيفاء هذه البيانات بمفرده دون التشاور مع زملائه، ثم يتم التشاور فيما بينهم - بعد انتهاء المقابلة - بشأن درجات المواصفات المطلوبة حتى ينتهوا إلى الدرجة التي يتفقون عليها.

جـ - حسن اختيار وتدريب لجنة المقابلة: يجب أن يُختار أعضاء اللجنة من ذوي الكفاءة والخبرة في هذا الشأن، ويُفضل من حصل على دورات تدريبية، ويجب ألا يقل أعضاء اللجنة عن اثنين، ويتداولون معاً للإتفاق على الرأي النهائي.

د - أن يُخصص الوقت الكافي للمقابلة: بحيث تتيح لأعضاء اللجنة الر على سمات المتطوع، والتعرف على أكبر قدر ممكن من استعد وقدراته وإمكانياته.

خلاصة القول، أن طريقة المقابلة الشخصية، تمثل القاسم المشترك الأعظم في جميع وسائل الاختيار، أي أنها على درجة كبيرة من الأهمية، ولكن ينبغي أن نحيطها بالضمانات الكافية - الأربع خطوات السابقة - كي نقلل من إحتمال وقوعها في مزالق التحيز والخطأ.

٢ - الإستمارة:

إن ملء استمارة التطوع بمعرفة الشخص المتطوع، وفحصها بمعرفة من تعينه المؤسسة للقيام بهذه المهمة، هو إحدى الطرق الهامة التي يمكن استخدامها في اختيار المتطوعين.

ويجب أن يشمل طلب التطوع بعض المعلومات العامة عن الشخص، كالسن، ودرجة التعليم، والمهنة، ومهاراته، وأوجه نشاطه، ورغباته، وبعض الأسئلة التي تفصح إجاباتها عن طبيعة شخصيته، وأساليب تصرفه في بعض المواقف المماثلة لتلك التي يمكن أن يصادفها عندما يقوم بالأعمال التي سيُكلف بها.

٣ - التقدير بالمصادر:[1]

حيث يُطلب من الراغب في التطوع أن يذكر أسماء بعض الأشخاص الذين يُمكن الرجوع اليهم ليدلوا ببعض المعلومات عنه، ولكن الحصول على حكم دقيق يُعتد به من مثل هؤلاء المصادر أمر صعب، لأن المتطوع غالباً مايختار مصادره من بين أشخاص يعتقد أن تقديرهم له سوف يكون في جانبه، كما أن أغلب الناس عندما يُسألون رأيهم عن شخص مُعين، غالباً مايبرزون جوانب القوة والخير فيه، ويميلون إلي معاونته للحصول على مايبغيه، كما أن الكثيرين ممن يُطلب رأيهم في

---

(١) يقصد بالمصادر: الأشخاص الذين يمكن الرجوع اليهم للسؤال عن الشخص (المتطوع) الذي يراد معرفة معلومات عنه.

إنسان، قلما يجدون في خبراتهم، أو إمكانياتهم، مايساعدهم على تقديم تقرير دقيق شامل بعيد عن التحيز والميل.

ولتلافي هذه العيوب، يحسن تحرى الدقة على قدر المستطاع في اختيار الذين يُقدرون المسئولية، ويعرفون الصفات المطلوبة التي يجب توافرها في المتطوعين ليقوموا بأعمالهم، وكذلك يجب مراعاة الدقة في إستخلاص آراء هؤلاء المصادر.

٤ - الإختبارات:

تستخدم بعض المؤسسات الاختبارات الموضوعية لمعرفة المعلومات العامة للمتطوع، وكذلك معلوماته في مجال تطوعه، وخاصة بالنسبة إلى أولئك الذين لم يسبق لهم اكتساب أي قدر من الخبرة في هذا المجال، ولاشك أن لهذا فائدته في معرفة مستوى المتطوع، وتقدير نقطة البداية في مساعدته، سواء كانت هذه المساعدة عن طريق البرامج التدريبية، أو كانت عن طريق العملية الإشرافية.

كما أن هناك بعضاً من المؤسسات التي تشترط الكشف الطبي على المتطوع للتأكد من أنه يتمتع بصحة جيدة، وذلك حفاظاً على سلامة الأفراد والجماعات التي سيقوم بالعمل معها.

- طرق تشجيع التطوع:(١)

هناك العديد من الطرق التي تستطيع المؤسسة الاجتماعية استخدامها

---

(١) أنظر كل من:

- محمد بهجت كشك، *تنظيم المجتمع- الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٧٢، ٧٣.
- أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع*، الجزء الثاني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٤، ص٩٣، ٩٤.

لتشجيع التطوع بها، مثل:

١ - الدعوة للتطوع عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، مع إظهار حاجة المؤسسة الاجتماعية إلى الجهود التطوعية.

٢ - استقبال راغبي التطوع في المؤسسة بمناخ مناسب من الحرارة والتقدير.

٣ - إسناد الأعمال المناسبة إلى المتطوع وفقاً لميوله وقدراته.

٤ - إحاطة المتطوع بفائدة جهوده التي يبذلها، وأثر ذلك على تقدم المؤسسة أو الهيئة أو المشروع.

٥ - مساعدة المتطوع على اكتساب خبرات ومهارات جديدة.

٦ - إتاحة الفرصة للمتطوع، وتشجيعه على إبداء رأيه، والمشاركة بأفكاره ومقترحاته فى برامج المؤسسة، ووضع المناسب منها موضع التطبيق والتنفيذ.

٧ - إتاحة فرص النمو والتقدم والترقى فيى الأعمال- الوظائف- التطوعية.

٨ - توفير الحوافز المختلفة للمتطوعين.

٩ - إنشاء مراكز ومكاتب للتطوع بالمجتمع، ودعمها بالعاملين الأكفاء، ليتمكنوا من تحمل المسئوليات وتحقيق الأهداف فى هذا الشأن.

- إعداد المتطوعين والإشراف عليهم:

هناك من الأعمال ما يتطلب إعداداً خاصاً للمتطوعين، لاعطائه المعرفة التى يحتاج اليها خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات الأساسية للإنسان، ودوافع سلوكه وانفعالاته، وأساليب الاتصال وإقامة العلاقات الطيبة بالرؤساء والزملاء، والتعرف على القوانين الاجتماعية، وغيرها من القواعد والنظم التى تعينه فى مجال تطوعه.

ويحتاج المتطوع إلى نوع من التوجيه عند قيامه بالأعمال المختلفة التى لم يعتادها، مثل كتابة التقارير وتقديمها، وكتابة أنواع معينة من المراسلات، أو ملء استمارات، أو القيام باتصالات رسمية مختلفة.وقد يستفيد المتطوع فى ذلك برأى زملائه من المتطوعين، ولكن هناك من الأمور الفنية ما يستلزم توجيه فنى من خبير.(١)

وتتحدد أنواع البرامج التدريبية للمتطوعين وفقاً لنوعيات المتطوعين أنفسهم إذ يمكن أن ينقسم المتطوعين إلى نوعين:

١- من لديهم خبرة بالرعاية الاجتماعية وبالأنشطة المطلوب التطوع لها (كالمدرسين والأطباء).

٢- من ليس لديهم خبرة بطبيعة نشاط الرعاية الاجتماعية.

وفقا لذلك، يمكن تنظيم نوعين من البرامج التدريبية للمتطوعين:

١ - النوع الأول من البرامج، يُنظم لجميع المتطوعين، سواء كان لديهم خبرة ودراية بأنشطة الرعاية الاجتماعية، أو من ليس لديهم خبرة ودراية بها.

وتتضمن مثل هذه البرامج: معلومات عن المؤسسة التى يرغبون فى التطوع بها، من حيث بنائها (الجهاز الإدارى والفنى بها)، ووظيفتها (نوع الخدمة التى تقدمها، ومنطقة عملها، والفئات التى لها الحق فى الحصول على خدماتها)، وأن تُعرِّف المتطوع مجموعة القوانين واللوائح المنظمة لهذه المؤسسات وخدماتها، كما تُعرِّفه على طبيعة الأدوار المختلفة للعاملين بالمؤسسة بصفة عامة، وطبيعة الدور الذى سيقوم به المتطوع، وموقع هذا الدور بالنسبة للأدوار الأخرى بصفة خاصة.

---

(١) أنظر سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الإجتماعية فى تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٥٠٢، ٥٠٤.

٢ - النوع الثانى من البرامج التدريبية، وهى التى تُعد وتنظم لفئة المتطوعين الذين ليس لديهم خبرة بطبيعة نشاط الرعاية الاجتماعية، فهؤلاء المتطوعين يحتاجون إلى برامج تدريبية عن طبيعة الأعمال التى سيقومون بها، حتى يؤدوا هذه الأعمال بالدقة والإتقان المطلوبين.

ورغم أهمية البرامج التدريبية للمتطوعين لإعدادهم للأعمال التى سيقومون بها، إلا أن تأجيل إسناد الأعمال اليهم إلى أن يتم تدريبهم، قد يؤدى إلى بعض الصعوبات فتثبط همتهم، لذلك يجب أن يقتنع المتطوع بضرورة وأهمية فترة الإعداد والتدريب.

وبالإضافة إلى البرامج التدريبية التى تُنظم للمتطوع عند بداية تطوعه، إلا أنه يحتاج بعد إسناد العمل اليه، وممارسته لهذا العمل، إلى المتابعة المستمرة، والإشراف والتوجيه، حتى يكتسب المهارات اللازمة فى أداء هذه الأعمال.

كما ينبغى تقويم جهود ونشاطات المتطوع من فترة لأخرى، بحيث يساعد التقويم المتطوع على معرفة نواحى الضعف والقوة فيه، فيحاول التغلب على نواحى الضعف، وتدعيم نواحى القوة[١].

- عوامل نجاح التطوع[٢]:

١- الدقة فى اختيار المتطوعين، بحيث يوكل إلى كل متطوع العمل المناسب له، وفق ميوله وقدراته.

---

(١) محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٦٦، ٦٧.

(٢) أنظر أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع*، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص٩٣.

يكون العمل محدداً واضحاً أمام المتطوع، بالدرجة التى يحيط بها المتطوع بجميع التزاماته نحو العمل المكلف بأدائه.

٣ - أن يحيط المتطوع بأهداف المؤسسة، ونظامها، وبرامجها وأنشطتها والعاملين بها.

٤ - أن يُحدد للمتطوع الوقت المطلوب منه قضاؤه فى عمله التطوعى بالمؤسسة.

٥ - أن يُنظم للمتطوعين الجدد برامج تدريبية مناسبة للأعمال التى سيُكلفون بأدائها، حتى يشعروا بأهمية العمل الموكل اليهم من جانب، وحتى يتمكنوا من أدائه بالإسلوب اللائق التى تريده المؤسسة من جانب آخر.

٦ - يجب إجراء دراسات تقييمية دورية لأنشطة وجهود المتطوعين، للتعرف على نقاط القوة ودعمها، وللتعرف على نقاط الضعف وعلاجها.

- إيجابيات التطوع[1]:

١ - يؤدى التطوع إلى رفع العبء المادى عن كاهل المؤسسات الاجتماعية، بمعنى أنه إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرر أن تتحمله المؤسسة فى تعيين بعض العاملين بها، إلى التوسع فى خدماتها، أو تحسين مستوى الخدمة بها.

٢ - يمتاز التطوع بالحماس فى الأداء، وهذا مانفتقده فيى العمل الروتينى المدفوع الأجر.

---

(١) أنظر كل من:

- أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٦، ٢٧.

- حامد شاكر، محاضرات عن التطوع فى تنظيم المجتمع، مرجع سابق.

٣ - يعتبر التطوع من الأساليب الإيجابية لتوظيف الطاقات الشابة في المجتمع، وشغل وقت الفراغ بإسلوب بناء بعيداً عن الإنحراف.

٤ - المشاركة بالجهود التطوعية، من شأنها أن تخلق الإحساس بالانتمائية لدى قطاعات المجتمع، وهذا ما تفتقده مجتمعاتنا الحضرية، التي تتسم بتفسخ العلاقات، وتصدع قيم الأخاء، والأنانية والتمركز حول الذات، وفقد الشعور بالانتماء.

٥ - يتيح العمل التطوعي ممارسة حقيقية للديموقراطية الاجتماعية في المجتمع، لما يمتاز به حرية الإقدام عليه، أو اختيار نوعية العمل، أو التعبير الصادق عن الفكر والرأى.

٦ - يلعب المتطوعون دوراً أساسياً في تغيير برامج المؤسسة، عن طريق اشتراكهم في إبداء آرائهم وأفكارهم، وفقاً لاحتياجات جماعات المجتمع، الذين هم منه، يشعرون بشعورهم.ويستشعرون احتياجاتهم.

٧ - عن طريق التطوع، يمكن سد العجز أو الثغرات في بعض التخصصات النادرة في المجتمع، والتي يصعب تعيين خبراء فيها من جانب، ولارتفاع أجر هؤلاء الخبراء.من جانب آخر.

٨ - يُعتبر المتطوع حلقة اتصال بين المجتمع من جانب، وبين المؤسسة أو الهيئة من جانب آخر، فهو يوصل للمؤسسة أو الهيئة احتياجات ورغبات أهالى المجتمع، كما أنه يتصدى للدفاع عن الهيئة أو المؤسسة، حيث أن دفاعه هذا، يكون أكثر قبولاً وتصديقاً من المجتمع من دفاع موظفى المؤسسة، حيث يمكن أن يُلقبوا بلقب مأجورين، يدافعون عن معاشهم.

معوقات وسلبيات التطوع:

يمكن أن نفرق بين معوقات التطوع، وسلبيات التطوع حيث أن معوقات التطوع، هيى تلك المعوقات التى تؤدى إلى تخوف الأفراد من التطوع، مما يؤدى إلى عدم كسب متطوعين جدد.

فى حين نقصد بسلبيات التطوع، تلك السلبيات التى يمكن أن تنشأ من جراء عمل المتطوعين أنفسهم.

وسوف نناقش كل من معوقات التطوع، وسلبيات التطوع:

أ- معوقات التطوع:

١ - خوف الأفراد من الالتزام نحو المؤسسة، بحيث لا يمكنهم التخلى عن العمل التطوعى مستقبلاً.

٢ - قلة المعرفة، أو الخبرة بالعمل التطوعى وأهميته من جانب، أوالخبرات السيئة السابقة التى قد تكون لدى الأفراد أو معارفهم عن التطوع من جانب آخر، مما يقلل من الإقبال عليه.

٣ - تعارض النشاط التطوعى مع وقت الراغبين فى التطوع، أو مع عملهم الأصلى.

٤ - إنخفاض مستوى المعيشة، وزيادة الأعباء المعيشية، جعل الناس ينشغلون في أعمال تدر عليهم مزيداً من الدخل لسد احتياجاتهم الأسياسية، الأمر الذى أدى إلى استنفاذ معظم أوقاتهم سعياً وراء الرزق، مما أدي إلى عدم توفر الوقت الذي يمكن أن يتطوعون به.

٥ - خروج المرأه إلى العمل سعياً وراء الرزق، أدي إلى ضيق وقتها، وانصرافها عن

الأعمال التطوعية.

٦ - خوف بعض الجمعيات والمؤسسات من عدم التزام المتطوعين بالأعمال التى تسند اليهم، جعلها لا تهتم بجذب المتطوعين اليها، وتقوم بإسناد كثير من أعمالها إلى أفراد معينين لديها.

٧ - معوقات ترجع إلى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤، الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة، فيما يتعلق بنصه فى أحد بنوده على حرمان الفرد من الجمع بين أكثر من عضوية فى أكثر من مجلس إدارة جمعية من الجمعيات التى تعمل فى مجال واحد من مجالات الرعاية الاجتماعية[1].

٨ - إنخفاض مستوى الوعى لدى أهالى المجتمع، وانتشار اتجاهات السلبية والاتكالية، والنظر إلى برامج الرعاية الاجتماعية على أنها مهمة الحكومة، وليست حركة ديموقراطية.

٩ - عدم قيام الهيئة أوالمؤسسة بالإعلان عن حاجاتها إلى المتطوعين من جانب، ومحدودية إدراك أهالى المجتمع وخاصة الوافدين من الريف، فهم لا يعرفون المؤسسات التطوعية، والعمل التطوعى بصفة عامة من جانب آخر[2].

١٠- المناخ السياسى والاجتماعى فى المجتمع، الذى كثيراً ما يفرض نوعاً من الوصاية على الجهود التطوعية.

---

(١) أنظر محمد بهجت كشك، *تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٧٣، ٧٤.

(٢) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال، *إستشارة سكان المجتمع فى تنمية المناطق الحضرية المتخلفة (بمنطقة بولاق الدكرور)*، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة حلوان، ١٩٧٦، ص٢٨٤، ٢٨٥.

١١- التعقد التنظيمى فى اتخاذ إجراءات السماح لممارسة المتطوعين لأنشطتهم وتعدد وجهات الإشراف.

١٢- الشعور بالأغتراب بين قطاعات المجتمع، مما يولد عدم الإحساس بالانتمائية التى تعتبر من أهم حوافز الجهود التطوعية.

١٣- إفتقاد الثقة من قبل الممارسين فى قدرات وإمكانية الجهود التطوعية، خاصة عند العمل مع المجتماعت المتخلفة، أو التى تعايش العديد من المشكلات ولا تشعر بها(١).

١٤- التشاؤم فى إمكانية تغيير البيئة، مما يقلل من رغبة سكان المجتمع في التطوع.

١٥- عدم توفر، أو عدم فاعلية الأجهزة التى يتم من خلالها تشجيع التطوع أو تنظيمه(٢).

ب - سلبيات التطوع:

١ - إن الحماس الزائد لدى المتطوعين، واندفاعهم إلي العمل وبالعمل، ربما يؤدى إلى إهدار بعض موارد المؤسسة.

٢ - إن الميل إلى طبيعة العمل بمفرده، لا يعنى إجادة الأداء والقدرة عليه، لذا يجب أن نضع فى الاعتبار، أن مستوى الأداء أو معدله لدى المتطوعين غير المتخصصين، يكون أقل من المتخصصين فى طبيعة هذا العمل.

---

(١) أحمد خاطر، *طريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٣٢، ٣٥.

(2) D G Karve, Voluntry Participation planning in the People in J. A ، paimon, ed., Welfare policy, Firest Collection the Senge, Ortem Com., 1962, pp. 174-175.

٣ - عدم ضمان استمرارية العمل فى المنظمة، حيث يستطيع المتطوع أن ينسحب فى أى وقت من العمل دون أن تكون عليه أية التزامات، كما لا يمكن إجباره على الاستمرار فى العمل، أو فى القليل تنظيم انسحابه من العمل.

٤ - قد يؤدى الجمع بين الجهود التطوعية والنظامية فى المؤسسة أو الهيئة، إلى إنخفاض الروح المعنوية نتيجة لتصارع الأدوار فيما بينهم من جانب، أو اختلافات معاملة الرؤساء لهم من جانب آخر، مما يؤدى إلى عدم تحقيق المؤسسة أو الهيئة لأهدافها.

٥ - قد يُشبع المتطوع ميوله ورغباته- بصورة متطرفة- على حساب العمل فى المؤسسة أوالهيئة، مما يقلل أحياناً الاستفادة من جهده، أو يكون وجوده سلبياً، مُكلفاً للمؤسسة أو الهيئة أكثر من نفعه لها أحيان أخرى.

٦ - التطوع نوع من التفضل، ولذا قد يتخلخل الضبط أو ينعدم داخل المؤسسة أو الهيئة، كما تنعدم إمكانية المتابعة والتقويم. وكل ذلك يؤدى إلى ظهور صعوبات للمؤسسة أو الهيئة تعيقها فى تحقيق أهدافها(١).

٧ - قد يتم التطوع نتيجة خوف سكان المجتمع من الموظفين لاعتماد الأهالى عليهم فى تقديم الخدمات، ومن ثم لا يكون التطوع عن اقتناع، وبالتالى لا يؤتى ثماره(٢).

---

(١) أنظر أحمد شاطر، *طريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٨.

(2) D.G. Karve, Voluntry Participation planning in The People in J.A. paimion, Op.cit., p. 175.

- علاقة التطوع بتنظيم المجتمع:

إن الجهود التطوعية تعتبر جهود أساسية فى مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وفى طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة، وهذا ما توضحه النقاط التالية:

١ - إن طريقة تنظيم المجتمع، هدفها النهائى هو إحداث تغيير اجتماعى مقصود، ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال مشاركة القيادات المجتمعية، وهذه المشاركة لا تتم فى إطار رسمى، ولكن فى إطار تطوعى، وعلى المنظم الاجتماعى أن يزكى هذه الجهود التطوعية، التى بدونها يصعب- إن لم يكن من المستحيل- تحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع.

٢ - إن علاقة المنظم الاجتماعى تُعد من العلاقات المؤقتة التى تنتهى بحصول المجتمع على قدر من الرعاية أو تحقيق هدفاً تنموياً. ولذا، ينبغى على المنظم الاجتماعي أن يعمل على تكوين جهاز أو لجنة لضمان استمرارية العمل من بعده حتى يتمكن المجتمع من تناول مشكلاته بنفسه. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود القيادات التطوعية بجانب المنظم الاجتماعى، لتكتسب مجموعة من الخبرات تُمكنها من تحمل مسئولية مجتمعها فيما بعد. حيث أن إحداث التغيير- رغم ما يصادفه من صعوبات- يُعد سهلاً وميسوراً، إذا ما قارناه بالمحافظة على منجزات التغيير نفسها، وهذه المسئولية تقع على عاتق القيادات التطوعية.

٣ - إن المشاركة الشعبية لجميع سكان المجتمع أمر من الصعب تحقيقه نظراً لارتفاع تعداد سكان المجتمعات، ومن ثم، كان ولابد أن تقتصر المشاركة الشعبية على ممثلين لسكان المجتمع، ممن يستطيعون التعبير عن احتياجات المجتمع ومشكلاته، والمتحمسين للعمل لتحسين أوضاع مجتمعاتهم، فضلاً عن إحساسهم بآمال وآلام سكان مجتمعاتهم، وثقة هؤلاء السكان فيهم.

ومن ثم، تكون القيادات الطبيعية في المجتمع، هى بمثابة قنوات الاتصال الحقيقية، التى من خلالها يُمكن للمنظم الاجتماعى أن يتصل بجماعات المجتمع ويؤثر فيها، ولذلك، فإن أولى الخطوات التى يجب أن يتعلمها الممارس لطريقة تنظيم المجتمع، هيى كيفية التأثير على القيادات المجتمعية التطوعية، التى من خلالها يمكن استشعار احتياجات المجتمع ومشكلاته من جانب، كما أنها- القيادات- تعمل عليى استثارة الرغبة المشتركة لدى سكان المجتمع لإحداث التغيير المنشود، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لوضع الخطط، واختيار الوسائل المناسبة لإحداثه من جانب آخر.

٤ - إن وجود القيادات التطوعية تعتبر ضرورة تمليها طبيعة الممارسة المهنية في طريقة تنظيم المجتمع، حيث أنه من الاستحالة بمكان، أن تتم أى من خطوات، أو عمليات طريقة تنظيم المجتمع فى غيبة الجهود التطوعية من قبل القيادات الطبيعية فى المجتمع، فمثلا:-

عملية التعرف بالمجتمع، هل يمكن أن تتم والمنظم الاجتماعى بمعزل عن الاتصال بالقيادات المجتمعية. وصياغة الأولويات، لا يمكن أن تتم في غيبة المجتمع المتمثل فى قياداته، لضمان مشاركته. وهكذا بالنسبة لبقية خطوات ومراحل تنظيم المجتمع حتى نهاية المطاف فى عملية التقويم، فالمجتمع هو صاحب المصلحة والمستفيد أولاً وأخيراً بمنجزات التغيير، ومن حقه أن يشارك فى تقويم هذه الخدمات فى ضوء مدى الاستفادة التى تحققت من وراء ذلك، وبالطبع لا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال مرآة صادقة عن رأى المجتمع، ألا وهى قياداته التطوعية[١].

---

(١) أنظر أحمد خاطر، *طريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٧-٣٩.

٥ - تؤمن طريقة تنظيم المجتمع بأهمية التكامل بين الهيئات الحكومية والأهلية من جانب، وبين القيادات المهنية والشعبية من جانب آخر.

حيث أنه قد أصبح واضحاً، أن الحكومات لا تستطيع بمفردها أن تحقق التنمية الشاملة، أو أن تقوم بجميع الأعمال والخدمات التى يحتاج اليها المواطنون، لذا، فإن مشاركة المتطوعين يساعد على مساندة الإنفاق الحكومى مساندة حقيقية، حيث يعمل على توفير الجهود الحكومية لما هو أهم، ويتعلق بالمسئوليات الكبرى على المستوى القومى، لذلك، فإن دور مشاركة المتطوعين، هو دور تدعيمى، وتكميلى لدور الحكومة.

كما أنه على الرغم من أن بعض أمور المجتمع ومشكلاته تتطلب جهد المتخصصين المتنوعين، إلا أن اشتراك المواطنين من خلال ممثليهم من القادة المتطوعين على قدر كبير من الأهمية، إذ أنهم أقدر الناس على تحديد احتياجات ومشكلات المجتمع، كما أنهم يساهمون فى تحمل نفقات البرامج اللازمة لإشباع هذه الحاجات أو تلك المشكلات، وهم المستفيدون من نتائج البرامج التى يقومون بتنفيذها.

٦ - تحتاج المؤسسات والهيئات الاجتماعية للمتطوعين، وذلك لوجود نقص فى عدد المهنيين المعينين، الراجع إلى قصور الإمكانيات الاقتصادية، وخاصة فى المؤسسات والهيئات ذات الميزانيات المحدودة، مما يستدعى استكمال هذا النقص بالمتطوعين.

٧ - تحتاج المؤسسات والهيئات الاجتماعية إلى مناخ اجتماعى معين يتميز بفهم الجمهور لأنشطتها وأهدافها، وتعضيده ومساندته لتلك الأهداف. ولا شك أن العمل التطوعى من جانب سكان المجتمع، يعتبر خطوة أساسية لخلق هذا

المناخ، ويساعد المتطوعين على توطيد الصلة بين المؤسسات والهيئات التى تمارس فيها الخدمة الاجتماعية، وبين المجتمع الذى توجد فيه تلك المؤسسات.

٨ - يعتبر التطوع ومشاركة المتطوعين هدف ووسيله فى آن واحد، فهى هدف لكون الحياة الديموقراطية السليمة ترتكز على مساهمة المتطوعين واشتراكهم فى مسئولية التفكير والعمل من أجل مجتمعهم.وهى وسيلة، لأنه عن طريق مجالات التطوع المختلفة يتذوق الناس أهميتها، ويمارسون طرق المساهمة وأساليبها، فتتأصل فيهم عاداتها وسلوكها، وتصبح جزء من ثقافتهم وسلوكهم.

٩ - إن تنمية المجتمعات تبدأ بسكان تلك المجتمعات، وتنتهى اليهم، لذا كان للقيادات التطوعية دوراً هاماً فى عمليات التنمية، وذلك عن طريق مشاركتهم للقيادات المهنية، سواء فى دراسة المجتمع، أو فى تحديد مشكلات هذا المجتمع، أو فى وضع أولويات هذه المشكلات، أو فى التخطيط لحل هذه المشكلات، أو تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها أو تقويمها.(١)

---

(١) أنظر محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع-الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص٥٤-٥٦.

الفصل الثالث

النظريات المتعلقة بالأدوار الوظيفية للمنظم الاجتماعي

تمهيد.

أولاً- نظرية الدور الاجتماعى:

- مفهوم الدور.
- الدور والمركز.
- المراكز المعطاه والمتخذه.
- الأدوار الاتفاقية والأدوار الشخصية.
- صراع الأدوار.
- الآثار الناتجة عن صراع الأدوار.
- توقعات الدور.

ثانياً- الإعداد المهنى للمنظم الاجتماعى:

- كيفية اختيار وإعداد المنظم الاجتماعى.
- الصفات التى يجب أن يتسم بها المنظم الاجتماعى.
- السلوك المهنى للمنظم الاجتماعى.

ثالثاً- نظريات دور المنظم الاجتماعى:

- مفهوم دور المنظم الاجتماعى.
- المداخل التى تحدد دور المنظم الاجتماعى.
- المحاولات المختلفة لتحديد دور المنظم الاجتماعى

تمهيد

إن إخصائى تنظيم المجتمع، يهدف إلى تحقيق التكيف للأفراد والمجتمعات. وذلك بمحاولة تغيير العلاقات بين الأفراد والجماعات من جانب، ودعم الإمكانيات المختلفة كى تؤدى عملها فى خدمة الناس من جانب آخر. وهكذا يحاول المنظم الاجتماعى أن يعبىء أفراد المجتمع للمحافظة على كيان المجتمع، ويعمل على محاولة التأثير على متخذى القرار فى التنظيم بالبعد الذى يصل بها إلى قرار معين يحقق الأهداف(١).

ومن المسلم به فى جميع المجتمعات، أنه مهما كانت الزيادة فى الموارد، فمن الملاحظ أن الزيادة أكبر وأضخم فى احتياجات الإنسان المعاصر، ومن ثم تعجز جميع المجتمعات عن الوفاء باحتياجات، ومواجهة مشكلاتها الاجتماعية المتضخمة، والتى يجب العمل على إيجاد حلول لها.

(١) أنظر أحمد كمال، *تنظيم المجتمع - مبادئ وأسس ونظريات*، الجزء الأول، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٧٠، ص ١٩٤.

كما أن احتياجات ومصالح فئات المجتمع الواحد، قد تتعارض وتتداخل، وتؤثر- رغم الجهود التى تبذل لتخفيف أثر ذلك- فى احتياجات فئات أخرى من نفس المجتمع، وهذا يؤدى إلى ضرورة العمل بإسلوب التخطيط، لدراسة وفحص وتحديد إمكانيات العمل، ووضع الأولويات بين الاحتياجات من جانب، والمشروعات التى تقابلها من جانب آخر.

وطريقة تنظيم المجتمع تؤمن باستخدام الإسلوب الشامل لمعالجة المشكلات الاجتماعية، ومواجهة الحاجات الضرورية، لأنها تحققت من أن الحلول المؤقتة والجزئية، غير مجدية، وذات أثر ضئيل فى تحقيق الرفاهية الإنسانية.

والمنظم الاجتماعى يحقق أغراض طريقة تنظيم المجتمع بالقيام بالدراسات والبحوث العلمية للحصول على المعلومات الصحيحة التى تساعد فى وضع الخطط المناسبة لنشر الخدمات الاجتماعية، ورفع قدرة الإنسان على مواجهة حياته ومتطلباتها.

ومن أساسيات عمل المنظم الاجتماعي أيضاً، رفع مستوى الأداء فى الخدمات القائمة، والعمل على زيادة كفاءتها، ونشر فائدتها، ويتم ذلك بالتقويم المستمر، وزيادة كفاءة العاملين فيها بالتدريب المستمر، والعمل على دعم التعاون، والتنسيق بين جميع الهيئات العاملة فى هذه المجالات.

وطريقة تنظيم المجتمع، تؤمن بالإسلوب الديموقراطى، ولعل مساهمة ومشاركة الناس فى صنع حياتهم كمبدأ أساسي فى الطريقة، يجعلنا نضع هذا المبدأ فى مقدمة المبادىء التى يجب أن يسترشد بها المنظم الاجتماعى فى جميع أعماله.

ومن كل ذلك يتضح لنا أن الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها المنظم الاجتماعى، يمكن أن تكون أهدافاً تخطيطية لإحداث التغيير كهدف، أو أهداف

تنسيقية لدعم العلاقات والتعاون بين المجتمع وأجزائه، أو أهداف تدعيمية لدعم المشروعات والخدمات، أو أهداف أخرى عامة تتناول علاج المشكلات التى تتعلق بالسلوك الاجتماعى للجماهير، والعادات الاجتماعية السلبية التى تعوق تقدم المجتمع وتنميته.

وإذا حللنا جهود المنظم الاجتماعى، نجد أن بعضها يوجه للتنظيم والتنسيق بين الأجهزة والاتصالات المختلفة، وبعضها تربوى للتثقيف والتوعية، وجميعها يُستخدم فيها إسلوب التخطيط الاجتماعى[1].

ولتوضيح كل ما سبق، خُصص هذا الفصل لعرض ومناقشة ثلاثة موضوعات:

أولها: نظرية الدور الاجتماعى: وتم فيه مناقشة مفهوم الدور، والتفرقة بين الدور والمركز، وكذلك المراكز المعطاه والمتخذة، وأيضاً الأدوار الاتفاقية والأدوار الشخصية، كما تم مناقشة صراع الأدوار والتمييز بين أنواعها المختلفة، والآثار الناجمة عن هذا الصراع، وأخيراً، تم مناقشة توقعات الدور المختلفة، سواء كانت توقعات ثقافية، أو توقعات موقفية، أو توقعات شخصية.

ثانيها: الإعداد المهنى للمنظم الاجتماعى: وتم فيه مناقشة كيفية اختيار وإعداد المنظم الاجتماعى، والصفات التى يجب أن يتسم بها المنظم الاجتماعى، وأخيراً السلوك المهنى للمنظم الاجتماعى.

ثالثها: نظريات دور المنظم الاجتماعى: وتم فيها مناقشة مفهوم «دور» المنظم الاجتماعى، والمداخل المختلفة والتى من خلالها يتم تحديد الأدوار الوظيفية المهنية للمنظم الاجتماعية، وأخيراً تم مناقشة بعض المحاولات

(١) أنظر المرجع السابق، ص٢٢٥-٢٢٧.

المختلفة لتحديد الدور المهنى للمنظم الاجتماعى من خلال بعض المداخل والمنظورات، كالمنظور الوصفى، والمنظور التحليلى، والمنظور النوعى.

أولاً - نظرية الدور الاجتماع Social Role Theory:

يتضح التكامل بين المتغيرات الشخصية والجماعية والمجتمعية أكثر ما يتضح في مفهوم الدور. فأعمال الجماعة- أي جماعة ابتداءً من الجماعات التي تقوم على أساس التفاعل وجهاً لوجه إلى الجماعات المنظمة والمجتمعات-، تحدث عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة. وذلك رغم أن الدور هو دائماً عمل فردي، يقوم به الفرد في موقف جماعي.

وربما كان السبب في تجاهل البعض لمفهوم الدور في البحوث الاجتماعية، هو أن بعض الأدوار الفردية- مثل أدوار«العدواني» «والمسيطر» - ، تُعطل العمل الجماعي. إلا أن هناك أدوار أخرى - مثل «صاحب الفكرة » و« الوسيط» - تيسر العمل الجماعي. ولكن الأصح أن يقال أن الدور يكون معوقاً لعمل الجماعة حين يتمركز حول الفرد، لا حين يؤديه الفرد.

وتستمد نظرية الدور متغيراتها من الدراسات الحضارية، والاجتماعية، والشخصية[1]. ولقد اكتسب مفهوم الدور انتشاراً واسعاً في علم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، والانثروبولوجيا.

إن نظرية الدور تحاول تفهم السلوك الإنساني بالصورة المعقدة التي يكون عليها، بوصف أن السلوك الاجتماعي يشمل عناصر حضارية، واجتماعية،

(١) لويس كامل مليكة، *سيكلوجية الجماعات والقيادة*، الطبعة الت... ...نهضة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٧٠، ص٩١٣.

وشخصية. ولهذا فإن العناصر الرئيسية للنظرية هي[١]:

الدور Role : ويمثل وحدة الثقافة.

الوضع Position : ويمثل وحدة المجتمع.

الذات Self : ويمثل وحدة الشخصية.

ويصعب نسبة نظرية الدور إلى شخص واحد، إذ أن نظرية الدور نتاج جهود أشخاص عديدين. ومن الرواد الأوائل الذين كان لهم الفضل الأول في وضع الذات موضع الاختبار الإمبيريقي: جيمس بالدوين، وستانليي هال، ووليم جيمس، وجون ديوي، وذلك في مطلع القرن العشرين[٢]

مفهوم الدور:

وتقوم النظرية على محور رئيس هو: أن الذات والدور في تفاعل[٣]. وتوجد على الأقل ثلاثة معاني مختلفة لكلمة الدور استخدمها بها مختلف الكتاب صراحاً أو ضمنا هي[٤]:

---

(١) كمال دسوقي، *ديناميكية الجماعة في الإجتماع وعلم النفس الإجتماعي*، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٩، ص٢٧٥-٢٧٦.

(٢) لويس كاملة مليكة، *سيكولوجية الجماعات والقيادة*، مرجع سابق، ص٩١٤.

(٣) المرجع السابق، ص٩١٣.

(4) Daniel J. levinson, Role personality and Social Stucture in the organizational setting, in lipset, Seymour Martin & Smelser, Neil 1., eds., Sociology: The progress of a Decade, prentice- Hall. 1961, p.p. 301-302

أنظر كمال دسوقي، *ديناميكية الجماعة في الإجتماع وعلم النفس الإجتماعي*، مرجع سابق، ص٢٧٦، ٢٧٧.

١ - فقد يُعرف الدور بأنه «المطالب المعينة بحكم تركيب الجماعة والمرتبطة بوضع اجتماعي معين». والدور بهذا المعنى هو شيء خارج الفرد المعين، لأن الذي يحدد هذه المطالب هي الجماعة وليس الفرد ذاته.

٢ - وقد يُعرف الدور بأنه «توجيه، أو تفهيم عضو الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم».

٣ - كما يُعرف الدور عادة بأنه «أفعال الأعضاء الأفراد بما يتفق مع، أو ينتهك مجموعة معينة من المعايير التنظيمية. وبذلك يُعرف وكأنه خاصية الفرد الفاعل، أكثر من أن يكون خاصية البيئة المعيارية(كما في التعريف الأول)

ويعالج بونر[1] Bonner موضوع الدور من زاوية التنشئة الاجتماعية، فالوليد لا يستطيع أن يشارك مشاركة إيجابية في حياة الجماعة لأنه لم يكتسب بعد أي دور واضح، ولم يتعلم بعد أياً من العادات السائدة في جماعته. وهو يستطيع أن يلعب الأدوار رمزياً فقط عن طريق توقعات الآخرين. فهو طفل، وله بهذه الصفة مكانته لدى الآخرين. إلا أن المكانه ومن ثم أي أدوار رمزيه ترتبط بها، ليست وظيفية. أي أن دوره لا يؤديه هو، ولكن يؤديه الآخرون. وبعبارة أخرى، ليس له دور، أو أن مركزه هو مركز الوليد في المجتمع، والدور الذي يلعبه في عائلته هو دور الوليد، وهو لا يتعدى الأكل والنوم والبكاء. وكلما نما الوليد، وبخاصة كلما بدأ يتعلم اللغة، تتضح مكاناته في الجماعة، وتزداد الأدوار التي يلعبها عدداً وتعقيداً. والطفل يصبح عضواً وظيفياً في الجماعة، حين يستطيع القيام بأدوار الآخرين.

---

(1) H. Bonner, Group Dynamics, The Ronald press Co., New York, 1959, p. 375.

أنظر لويس كامل مليكه، *سيكولوجية الجماعات والقيادة*، مرجع سابق، ص٩١٥، ٩١٦.

ومن الواضح إذن، أن الدور يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمو الذات، كما يرتبط بنمو السلوك الجماعى. فحين يلعب الفرد دوراً، فإن سلوكه يكون طبقاً للمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية. فنحن إذا عرفنا مكانة وأدوار فرد معين، أمكننا التنبؤ بقدر من التأكد طريقة سلوكه.

أما نيوكمب[١] Newcomb فإنه يميز تميزاً مفيداً بين الدور وسلوك الدور. فالدور: مفهوم سوسيولوجى يشير إلى نمط من الفعل، متوقع من كل أعضاء الجماعة الذين يشغلون مركزاً معيناً بصرف النظر عن أشخاصهم.

والفرق بين الدور وسلوك الدور، هو الفرق بين الوظيفة والعمل الذى يؤديه الفرد، فالوظيفة المؤداه هى التى تميز الدور، والفعل المعين هو الذى يميز سلوك الدور. فمثلاً يقوم كل من المدرس والجد بدور، ولكن أنماط الدوافع المتضمنة فى فعل كل منهما هى سلوك الدور. وسلوك الدور من وجهة نظر نيوكمب هو نمط من الدوافع لدى فرد معين حين يقوم بالدور.

ويفرق بونر[٢] Bonner بين سلوك الدور والاتجاه حيث أن سلوك الدور يكون دائماً سلوكاً، أو فعلاً من جانب الشخص الذى يشغل مكانة معروفة أو محددة أما الاتجاه فإنه نزعة أو ميل لفعل.

ويشترك كل من الدور وسلوك الدور فى أن كلاً منها صورة موضوعية من

---

(1) T. M. Newcomb, Social Pyschology, Tavistock puplications, Ltd., New York, 1955.

- أنظر المرجع السابق، ص٩١٧.

(2) H. Bonner, Group Dynamics, op. cit., p. 382.

- أنظر المرجع السابق، ص٩١٧، ٩١٨.

الفعل الإنسانى يمكن ملاحظتها، وذلك بعكس الدوافع والاتجاهات التى يمكن إخفاءها أو تحريفها.

ولا شك أن أحداً من الناس لن يستطيع القيام بجميع الأدوار الاجتماعية التى- كما يقول اشنيدر[١] Schneider- لا يمكن أن تحصى، والتى قد لا يكون بعضها متوافقاً مع البعض الآخر. لكن من الممكن- من غير شك- أيضاً أن يجمع الفرد بين عدة أدوار.كِكونه عاملاً فى مصنع، وزوجاً، وأباً، وأخاً، وابناً، وعضو فى نادى...الخ لأن الواجبات التى تتطلبها هذه الأدوار غير متعارضة، ولايمنع القيام ببعضها القيام بالبعض الآخر.

كل شخص يشترك إذن- كقاعدة- فى عدد من الأدوار المختلفة قد تكون من الكثرة بقدر عدد انتماءاته لجماعات.

هذا، وأدوار الفرد تتغير من وقت لآخر بطبيعة الحال، وأن الكثير من الأشخاص يجدون صعوبة فى تعلم مقتضيات الأدوار المتغيرة، أو التوافق معها. وتتركز الكثير من الدعابات فى مجتمعنا الحديث حول الأشياء المضحكة التى يفعلها الناس عندما يواجهون ضرورة القيام بأدوار جديدة، كالعروسين، وأغنياء الحرب، أو محدثى النعمة، والوالدين فى تربية طفلهما الأول، والشاب عند توليه أول وظيفة، والمجند فى الجيش...الخ كل هؤلاء يثيرون الضحك، أو الحزن، تبعاً للطريقة التى ينظر بها المرء لموقفهم[٢].

---

(1) Eugen V. Schneider, Industrial Sociology, Graw Hill, New York, London, 1957, p.p. 11-12.

(2) John F. Cuber, Sociology, Asynopsis of Principles, Vision press, British Commonwealth ed., London, 1964., p. 301

- الدور والمركز Role & Status:

ومهما يكن الاتفاق الذى توصل اليه الكتاب حول استخدام كلمة دور، لا يزال الدور يتركز حول الأفعال أو التصرفات Actions التى يقوم بها الشخص بما يتفق مع مركز أو وضع معين. ومن بين النتائج المضللة التى ترتبت على النظر هكذا إلى الدور والمركز فى ارتباطها الوثيق أحدهما بالآخر، أن أصبحا يتناولان وكأنهما نفس الشيء. لكنهما ليسا شيئاً واحداً، ولا بد من تمييز مفهوم الدور، عن مفهوم المركز الاجتماعى[١] حيث أن الدور كما يرى لنتون[٢] Linton يمثل الجانب الدينامى للمكانة، وأن الفرد يُكلف اجتماعياً بمكانة يشغلها، وعندما يضع عناصر هذه المكانة من واجبات وحقوق موضع التنفيذ، فإنه بذلك يمارس دوراً. فالفرد يمارس دوراً، ولكنه لا يشغل دوراً.

المركز Status إذن، هو الوضع الذى يشغله الفرد فى مجتمع بحكم سنه، أو جنسه، أو ميلاده، أو حالته العائلية، أو وظيفته، أو تحصيله.

أما الدور فهو الجزء الذى ينتظر منه أن يلعبه أو يؤديه فيما يشغله الفرد من مراكز. والدور والمركز عنصران متبادلان فى الشخصية، فكلاهما نتاج اجتماعى، لأن أحدهما لا يمكن أن يقوم دون الآخر. فلا يمكن أن يكون لشخص مركز إلا فى علاقته بالآخرين، وليس المركز (الاجتماعى) شيئاً يمكن أن يخلقه بنفسه[٣].

---

(١) أنظر كمال دسوقى، *دينامية الجماعات فى الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى*، مرجع سابق، ص٢٧٨.

Ralph Linton, The Cultural Background of personality, Appleton, N.Y. 1945. p. 97

(٣) أنظر كمال دسوقى، *دينامية الجماعة فى الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى*، مرجع سابق ص٢٨٥

ويخبرنا شيبوتانى[١] Shibutani أن مركز الشخص عموماً ثابت نسبياً. ولاينخفض أو يرتفع عادة إلا بالتدريج. وقد يؤدى الشخص عدة أدوار فى اليوم الواحد بعضها يرفع مكانته، والبعض يخفضها. كالطبيب خلال ساعات تأدية دوره الوظيفى(مكانة مرتفعة)، ودوره كمواطن(مكانة متوسطة)، ودوره كأب يربى طفله(مكانة مختلطة). فالمركز يشير إلى كل الأوضاع فى أجهزة المجتمع، لا فى أجهزة المكانة فقط.

هنا، ويعتبر المركز حافزاً للأفراد لأداء أدوارهم.

- المراكز المعطاه والمراكز المتخذة:

إن كل فرد يشغل عدداً من المراكز المعطاه له، التى تتحدد بصرف النظر عن قدرته وميوله وتفضيلاته، كما أنه يشغل عدداً من المراكز التى يصطنعها لنفسه بمحض قدرته وتفضيله وميوله.

وقد أوضح كلا من ينج Young ، وماك Mack الفرق بين المركزين المعطى والمتخذ بجلاء فيما يلى[٢]:

« الأميرة » مركز معطى، فحيث توجد ملكية وراثية لا يكون على الفتاة أن تشق طريقها لتصبح أميرة. إنها تولد أميرة. سواء كانت جميلة أو قبيحة، قصيرة

---

(1) Tomustu Shibutani, Society and personality, prentice-Hall, New York, 1961, p. 219.

- أنظر المرجع السابق، ص٢٨٦

Kimball Young & Reymond W. Mack, Sociology and Social Life Amer Book Co., New York, 1959, p.p. 160-161.

- أنظر المرجع السابق، ص٢٠١.

أو طويلة، ذكية أم غبية، فهى تبقى أميرة.

أما المراكز المتخذة أو المتحصلة، فهى على العكس من هذا، لا تتحدد بالمولد، بل تترك مفتوحة ليشغلها الأشخاص الذين يكونون أكثر نجاحاً فى التنافس عليها.

وعلى هذا، ففى المجتمعات التقليدية، تكون أغلب المراكز معطاه، إذ تتحدد بالميلاد مهنة الفرد، ومركزه الاجتماعى العام. أما المجتمعات الصناعية، فمدى الاختيار المهنى فيها واسع ومتخصص، ويحتاج لحراك عملى أكبر، كما يسمح بمجال أوسع ليغير الفرد مركزه بجهوده الخاصة.

وفى المجتمع التقليدى- حيث المراكز والأدوار معطاه- يُدرب الفرد منذ الطفولة، ويسترشد طوال حياته بقواعد للسلوك يتعلمها بعناية إستعداد للأدوار التى ينتظر منه أن يقوم بها. أما فى المجتمع الذى هو فيه حر، عليه أن يجرب بنفسه، فقد يصادف الفرد مواقف بعيدة جداً عن طريقة آبائه فى الحياة، وقد يكون عليه أن يتحسس طريقه بصعوبة وسط أدوار غير مألوفة.

وموقف مركز المنظم الاجتماعى من هذه القضية، هو المركز المتخذ، أو المتحصل، وإن كنا لا ننكر عليه أنه لكى يقوم بأدوار هذا المركز، لابد وإن يكون قد اكتسب مجموعة من السمات الجينية والاجتماعية التى تؤهله لأداء أدوار هذا المركز.

- الأدوار الاتفاقية والأدوار الشخصية:

ويميز شيبوتانى Shibutani[1] بين ما يسميه الأدوار الاتفاقية أو

1) Tamustn Shibutani Socity and personality, op.cit., p. 46.

- عن المرجع السابق، ص٣٠٨.

الاصطلاحية، التى تمثل نمطاً من السلوك، يتوقع من الشخص فى موقف معين، بحكم وضعه فى عملية تعامل. بينما الأدوار الشخصية Interperonal Roles من الناحية الأخرى، تعكس التوقعات الخاصة التى تنشأ من اشتراك الفرد فى شبكة علاقات شخصية، يرتبط بها مجموعة من الحقوق والوجبات.

ومن أمثلة الأدوار الاتفاقية: دور التاجر والعميل، دور الطبيب والمريض، دور المحامى وموكله، دور الأب والإبن..الخ فى علاقة كل منهما بالآخر.

إما الأدوار الشخصية التى هى أقل رسمية فى طبيعتها، والتى تعكس سمات شخصية المشتركين فى علاقة شخصية متبادلة ومستمرة، فمن أمثلتها: دور المحب، والشريك والصديق، والزميل، والمساعد والمدين والمرواغ، والشاكى...الخ.

وموقف دور المنظم الاجتماعى من هذه القضية، يغلب عليه القيام بالأدوار الاتفاقية، حيث أنه يسلك نمطاً من السلوك المهنى بحكم وضعه فى عملية التعامل، ذلك السلوك الذى يتوقعه أهالى المجتمع االذى يتعامل معه. وفى ذات الوقت، فإنه يقوم- فى أضيق الحدود- بالأدوار الشخصية، وذلك فى بعض الأدوار التى تعينه على تأدية أدواره الاتفاقية أثناء تقديمه للمساعدات المختلفة لأهالى المجتمع.

- صراع الأدوار:

يمكن إرجاع فشل الأدوار إلى ما يُعرف بصراع الأدوار Roles Conflekt ويهمنا منه الصراع بين مجموعات المعايير التى تتكون منها الأدوار الاجتماعية، حيث يبدو أنه توجد عدة أنواع من صراع الدور ينبغى التمييز بينها فى ثلاثة أنواع هى(١):

---

(١) كمال دسوقي، *دينامية الجماعة في الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي*، مرجع سابق، ٣٢٢، ٣٢٣.

١ - صراع بين دورين أو أكثر، كلاهما (أو كلها) مطلوبة ثقافياً، حيث أنها توقعات اجتماعية. مثل ذلك صراع دورى الزوجة (من حيث عملها خارج المنزل، وتفرغها لخدمة الزوج) والأم (رعاية الأطفال، وتدبير المنزل، وعملها خارج المنزل). فالوقت والاهتمام متعارضان، فبينما تنجح بعض النساء فى القيام بالدورين دون صراع كبير، تفشل الكثيرات. وحتى بالنسبة لمن نعتبرهن ناجحات فى الجمع بين الدورين المتصارعين، لاتزال توجد بالنسبة لهن المشاكل المعروفة.

٢ - صراع يرجع للخلط فى المجتمع فيما يتعلق بمقتضيات الدور المعينة. والمثال التقليدى لهذا الصراع، هو الوضع الاجتماعى للمراهق. ففى بعض الأوقات يتوقع منه أن يقوم بالواجبات، ويتحمل المسئوليات التيى للراشدين. وفي بعض الأوقات الأخرى يُعامل عليى أنه لا يزال صغيراً، وغير أهل لتحمل مسئوليات الكبار. وهو لا يدرى معظم الأحيان ما إذا كان قد أصبح رجلاً، أم أنه لا يزال طفلاً. وكما قال أحدهم: إذا طلبت السيارة لنزهة فأنا أعامل كطفل لا يوثق بعد فى تسليمه السيارة، أما إذا احتاجت السيارة لإصلاح، فالمطلوب منى أن أكون فى مهارة الميكانيكى ذى الخبرة الطويلة بهذا العمل.

٣ - وقد يأخذ صراع الأدوار الصورة التى أسماها روث بندكت Ruth Benedict الانقطاع Discontinuity فإذا انتقل الشخص من دور لآخر، فهو غالباً لا يزوّد إلا بالقليل -إن زوّد- ، وإنما يُلقى به أحياناً بوعوره من مجموعة مطالب سلوكية إلى أخرى. ولعلنا نكون أكثر دقة إذا قلنا بأن الصراع فى هذه الحالة ليس مع الدور، ولكن الصراع يكون مع الشخص نفسه الذى يريد أن يلعب دوراً جديداً وليس لديه الفرصة- إن صح القول- للتمرن عليه، أو الحصول على المعلومات والتوجيهات التى تفيده وتعينه علي آداء دوره.

ومثال ذلك، انقلابات مقتضيات سلوك الأعزب والمتزوج، الزوجين العاقرين وهما أبوان لأول مرة، خريج الجامعة كمجند في الجيش.

وموقف المنظم الاجتماعي في هذه القضية يتلخص في الآتي:

بالنسبة للنوع الأول من الصراع- الصراع بين دورين أو أكثر- فإن إعداد المنظم الاجتماعي، والخلفية النظرية، والعملية التي يحصلها أثناء دراسته، ومعرفته بأدواره، ومقتضيات كل دور منها، يعفيه من الوقوع في مثل هذا الصراع.

أما عن النوع الثاني من الصراع- الذي يرجع للخلط في المجتمع فيما يتعلق بمقتضيات الدور المعينة- فالمنظم الاجتماعي غير مسئول عنه بنسبة كبيرة، حيث أن المجتمع قد يتوقع منه القيام بأدوار معينه في غير قدراته أو اختصاصاته. ولكننا في ذات الوقت، لا نعفي المنظم الاجتماعي من المسئولية كاملاً، حيث ينبغي عليه أن يقوم بتعريف المجتمع بطبيعة دوره، وما هو داخل نطاق قدراته واختصاصاته، حتى ينجوا من هذا الصراع، وذلك أثناء قيامه بالاتصال بالمجتمع والتعرف عليه.

أما عن النوع الثالث من الصراع -الانقطاع- فإن المنظم الاجتماعي المعد إعداداً مهنياً لائقاً، يعرف مقتضيات كل دورمن أدواره، وكيف ينتقل من دور إلى دور دون الوقوع في هذا الصراع.

ولكن، إذا تم نقل المنظم الاجتماعي من مجمتع إلى آخر، دون أن يزّود من قبل المؤسسة التي يقوم بأدواره من خلالها بالمعلومات والإرشادات التي تعينه على أداء أدواره المهنية، فبالتالي، فإنه يقع فريسة هذا النوع من الصراع، ولكن سبق وإن أشرنا، أن الصراع في هذه الحالة، لا يُعد صراعاً مع الدور، ولكن يُعد صراعاً

مع الشخص نفسه - المنظم الاجتماعي- الذي يريد أن يلعب دوراً جديداً ... به الفرصة - إن صح القول- للتمرين عليه، أو الحصول على المعلومات والتوجيهات التي تفيده وتعينه على أداء دوره.

- الآثار الناجمة عن صراع الأدوار:

إن مفارقات متطلبات الأدوار، تضع الشخص في مشاكل متعدد، ويعتقد بعض علماء الدراسات الاجتماعية أن هذه الآثار تأخذ أشكال الأمراض العقلية، ويعتقد البعض الآخر بأنها تأخذ أشكال الجريمة والانحراف، ويعتقد البعض الثالث أنها تأخذ أشكال الأمراض السيكوسوماتية. ولكن لا توجد براهين نهائية لصعوبة الدراسة، وعدم إمكان عزل المتغيرات.(١)

- توقعات الدور Expectatioas Role:

ويمكن اعتبارها السلوك المقبول من قبل الجماعة، وأيضاً السلوك المرفوض، تبعاً لمحددات تضعها الجماعة. ويمكن تقسيم توقعات الدور إلى ثلاثة أنواع(٢):

١ - التوقعات الثقافية: وتتكون من خلال ثقافة المجتمع الذي يُعتبر الدور جزء منه، وتتكون هذه التوقعات الثقافية من القيم والمعايير والقواعد الاجتماعية المتصلة بهذا الدور.

٢ - التوقعات المتوقعة: وهي التي تُحدد عن طريق الآخرين من خلال الثقافة العامة، بالإضافة إلى أنهم يوجدون ثقافة خاصة بالموقف الذي يشتركون فيه بالدور.

---

(١) المرجع السابق، ص٢٤٤.

(٢) أحمد خاصر. *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٨٠، ٨١.

٣ - التوقعات الشخصية: وهي التي يحددها الفرد لنفسه عندما يؤدي الدور.

ويمكن أن يتضح لنا ماهية التوقعات الخاصة بالدور، وأهميتها، وذلك من خلال إطار إصطلاح «البناء الإجتماعي». إذ أنه لابد من وجود درجة معينة من الاتساق والحياة الأجتماعية، وتوفر نوع من التنسيق في المجتمع، وإلا استحال على أعضائه العيش معاً.

فالناس لايستطيعون ممارسة حياتهم والانصراف إلى شئونهم، إلا لأنهم يعرفون نوع السلوك الذي يرقبه الآخرون منهم، وكذلك نوع التصرفات التي يتوقعونها هم أنفسهم من الآخرين في مختلف مواقف الحياة الاجتماعية. كما أنهم ينظمون نشاطهم تبعاً لقواعد مرسومة، وحسب قيم معينة متعارف عليها، فهم يستطيعون التنبوء والتكهن بالأحداث، وبذلك يمكنهم ترتيب حياتهم بما يتفق ويتماشى مع حياة الآخرين.

وعلى ذلك، فقيام المنظم الإجتماعي بأدواره الوظيفية المهنية، تتحدد وفق المكانة التي يشغلها، ومدى ادراكه لتوقعات المجتمع منه لاحتلاله هذه المكانة، بالإضافة إلى مدى إستعداده وخبرته وتقديره للمواقف التي يتعامل من خلالها مع المجتمع. وبمعنى آخر، فإن سلوك المنظم الاجتماعي وقيامه بأدواره، يتوقف على تحديده لما نسميه بالسلوك المطلوب، وأيضاً إدراكه للسلوك المرفوض من قبل الجماعة.

فإدراك المنظم الاجتماعي للسلوك المقبول، يجعله يسلك، أو يقوم بأدواره وفق توقعات المجتمع، كما أن إدراكه للسلوك المرفوض، يساعده على اختيار أنسب طرق العمل مع جماعات المجتمع للتأثير، أو للعمل على تغيير توقعاتهم أولاً قبل قيامه ببعض الأدوار التي قد يرفضها المجتمع.

هذا، ويجب أن نفرق بين مصطلحات ثلاث متعلقة بالدور، هي(١):

١ - سلوك الدور، أو أداء الدور Role Acting

وهو العملية الأساسية في أداء الدور على ضوء التوقعات المحيطة، وتفاعل الفرد مع الآخرين. أي الممارسة الفعلية لأداء الفرد للدور المتوقع منه.

٢ - لعب الدور Role Playing

وهو ليس الدور الحقيقي، وإنما أداء أدوار تتعلق بمواقع أو مراكز لايحتلها الفرد حقيقة، كالتمثيل، أو المحاكاة، ولذا، وجب علينا أن نفرق بين أداء الدور ولعبه.

٣ - أخذ الدور Role Taking

وهو نشاط عقلي مؤقت، بأن يضع الشخص نفسه في الدور الذي سوف يقوم به الآخرون، لكي يستطيع أن يتنبأ بسلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم.

ونخلص من ذلك إلى تحديد الأبعاد التي يتحرك من خلالها المنظم الاجتماعي في أدائه لدوره:

١ - يحتل المنظم الاجتماعي مركزاً داخل جهاز تنظيم المجتمع وفقاً لمسئولياته ووظائفه.

٢ - هناك أدوار يقوم بأدائها نتيجة لاحتلال هذا المركز، ويمارس هذه الأدوار، من خلال التوقعات المختلفة، وهي أدوار مفروضة إلى حد ما، ولكن يتحرك من دور إلى آخر تبعاً لاختلاف التوقعات الموقفية.

٣ - تحدد ثقافة المجتمع معنى المركز الاجتماعي وظيفياً في شكل مجموعة من

---

(١) أنظر المرجع السابق، ص٨٢-٨٧.

الواجبات والحقوق، وتتفاوت دقة هذا التحديد حسب شدة ارتباط المركز بالثقافة الأساسية للمجتمع.

٤- الأدوار التي يمارسها المنظم الاجتماعي هي الجانب الدينامیکي للمركز الاجتماعي الذي يحتله ومايرتبط به من حقوق وواجبات، ويتحدد سلوكه لهذا الدور على توقعاته. وهذا يفسر أسباب تفضيل المنظم الاجتماعي لدور على آخر حسب توقعاته، وتوقعات الآخرين.

وإذا كانت محددات الدور بهذا الوضوح، فلماذا نتوقع أن يختلف أنماط المنظمين الاجتماعيين فيما بينهم عند أداء الأدوار المطولبة منهم؟

وللإجابة على هذا التساؤل، يجب الإحاطة بأنه إذا كان المركز هو الوحدة الاستاتيكية لأي منظمة اجتماعية، فإن هناك ثلاثة عوامل تؤدي إلى تشابه سلوك الأفراد الذين يحتلون نفس المركز، هي:

١ - الاختيار، بمعنى انتقاء الفرد أو الأفراد الذي يحتلون هذا المركز، وهذا يتطلب إنتقاء أفضل العناصر من الخريجين الذين يرغبون العمل كمنظمين اجتماعيين في جميعات التنمية.

٢ - الإعداد النظري، والذي يُعطي الخلفية النظرية للمنظم الاجتماعي أثناء إعداده النظري، سواء كانت مبادئ أو مفاهيم أو قيم أو فلسفات أو معتقدات لتساعده على ممارسة دوره في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة.

٣ - التدريب الذي يُشكل الفرد بالصورة المطلوبة، ويتمثل ذلك في الإعداد المهني للمنظم الاجتماعي أثناء فترة الدراسة، مما يؤدي إلى توحيد المصطلحات التدريبية، والتمرس على أساليب الممارسة في المجال العملي.

ولكن يأتي الاختلاف بين أنماط المنظمين الاجتماعيين، لأحتواء الثقافة نفسها على أنماط سلوك الأفراد. وفي ذات الوقت لايوجد فرد يعرف محتوى كل الثقافة، سواء بالنسبة للزمن الحاضر، أو ماتحتويه من أزمنه ماضية، وهكذا، فإنه لايوجد فرد يسلك وفق كل محتوى الثقافة. بمعنى أننا نجد أن كل منظم يعمل، إنما يؤدى دوره وفقاً للموقف الذي يتعامل معه، أو الجماعة التي ينضم اليها وهكذا، فإن سلوكه أو أدائه لدوره، يحكمه الزمان، والمكان، والمنظم ذاته، والجماعة التي يعمل معها.

وهناك عوامل أخرى تؤدي إلى اختلاف أداء المنظم الاجتماعي لدوره مع توقعات أفراد المجتمع، أو مقاومته لاتباع هذه التوقعات، من بينها:

١ - السمات الشخصية للمنظم الاجتماعي.

٢ - تعدد واختلاف الثقافات الفرعية التي ينحدر منها المنظمين الاجتماعيين.

٣ - قوة التنظيم، أو الضغوط التي يتعرض لها المنظم عند خروجه من مسئوليات دوره، وبالطبع نتوقع التعقد والاختلاف كلما كان التنظيم متهاوناً.

٤ - مدى إدراك المنظم لهذه الضغوط.

٥ - إختلاف الأهمية النسبية للحوافز الإجيابية في نظر أعضاء التنظيم.

٦ - طبيعة العقوبة الاجتماعية التي توجد لأي فرد داخل الجماعة أو التنظيم عند قيامه بالدور بطريقة تخالف توقعات الجماعة أو التنظيم.

ثانيا : الإعداد المهني للمنظم الاجتماعي:

يمكن تقسيم القادة إلى نوعين أساسيين، هما:

١ - القادة المهنيون الذين يتم إعدادهم بطريقة معينة لممارسة المهنة.

٢ - القادة الشعبيون الذين ينبعون من المجتمع نفسه، ويجب اكتشافهم، واختيارهم، وتدريبهم لتحمل مسئولياتهم بكفاءة وفعالية أفضل.

والمنظم الاجتماعي هو الذي يمثل القائد المهني الذي يتم إعداده لممارسة دوره المهني مستخدماً طريقة تنظيم المجتمع في ذلك، وهو بؤرة إهتمامنا في هذا المجال، ومن ثم نتناول مناقشة مجموعة الأدوار الوظيفية التي يقوم بها لتحقيق أهداف تنظيم المجتمع، ولكننا قبل مناقشة أدواره المهنية، وجب علينا أن نضطلع على كيفية اختياره وإعداده، وكذلك الصفات التي يجب أن يتسم بها، والسلوك المهني الذي ينهجه.

- كيفية إختيار وإعداد المنظم الاجتماعي:

ويتم إعداد المنظم الاجتماعي كقائد مهني في معاهد أو كليات متخصصة في الخدمة الاجتماعية تمنح درجات البكالوريوس، والماجستير والدكتوراه في الخدمة الإجتماعية.

وتقوم الدراسة في هذه المعاهد والكليات على ثلاثة محاور أساسية هي:

١ - دراسة المواد الأساسية التي تتضمن كل المواد التي ترتبط بمهنة الخدمة الاجتماعية، وتساهم في تكوين ركيزة علمية لها، وتلك التي تمد الإخصائي الاجتماعي بالمعرفة اللازمة لممارسة مهنته.

٢ - دراسة المواد المهنية التي تتضمن الطرق المهنية التي يمارسها الإخصائي الاجتماعي في عمله مع الأفراد والجماعات والمجتمعات، وكذلك في قيامه بالبحوث، وإدارة المؤسسات الاجتماعية

٣ - التدريب الميداني في المجالات المختلفة لمهنة الخدمة الاجتماعية، ليكتسب الإخصائي الاجتماعي الخبرات والمهارات اللازمة لممارسة عمله.

وفي المجتمعات التي لم تنشط فيها مهنة الخدمة الاجتماعية بعد، قد يعمل الإخصائي الاجتماعي بمؤهل أقل من البكالوريوس يحصل عليه من معاهد التعليم التي لم تصل إلى مستوى التعليم العالي، أي التي لاتمنح درجات جامعية أو ما في مستواها.

ومما لاشك فيه، أنه يحدث تغيير في شخصية طالب الخدمة الاجتماعية، لكي يصبح إخصائياً اجتماعياً، ولذلك يجب أن يكون هناك تطابق نسبي بين الخصائص المفروض أن يتحلى بها الإخصائي الاجتماعي مع خصائص طالب الخدمة الاجتماعية، كي لاتتعارض شخصية هذا الطالب لتغير عنيف قد لاتُحمد عقباه، كما يجب أن تتمشى قيم الطالب إلى حد كبير مع قيم المهنة. ولذلك يُختار الطالب المتقدم لدراسة الخدمة الاجتماعية على أساس مجموعة من الخصائص أهمها:

١ - إتزان الشخصية.

٢ - الاتساع النسبي لمعلوماته العامة.

٣ - الرغبة والاستعداد للعمل المهني.

٤ - الميل لدراسة العلوم الإنسانية وعلوم المجتمع.

٥ - المقدرة على التفكير الموضوعي التحليلي.

٦ - الثقة في النفس وفي الغير.

قابلية لتكوين علاقات ناجحة مع الغير.

٨ - الإحساس بمواقف الآخرين وتقديرها.

٩ - تقدير شعور الآخرين والاستجابة مع الكل طبقاً لظروفه.

١٠- المقدرة على معرفة متى يُعطي ومتى يمتنع عن العطاء.

١١- المقدرة على معرفة متى يتحمل المسئولية ومتى يسندها إلى الغير.

١٢- المقدرة على استخدام السلطة دون أن يكون متسلطاً، ودون استخدامها لإشباع حاجاته الشخصية.

١٣- المقدرة على حب الغير، وعدم تركيز الحب على الذات فقط.

١٤- الايمان بالعمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الصالح العام دون التركيز على تحقيق الأهداف التي تخدم المصالح الشخصية.

١٥- المقدرة على التضحية، وإنكار الذات، وعدم ترقب الشكر والجزاء والاستحسان من الآخرين.

١٦- هبة النفس للمهنة بقدر كاف، بمعنى أنه لايبحث عن مهنة تتطلب منه عمل ساعات معينة وتأدية واجبات محددة.

وتحاول لجان الاختيار أن تتأكد بقدر المستطاع من توافر هذه الخصائص في الطلاب الذين تختارهم لدراسة الخدمة الاجتماعية من خلال الاختبارات، والمقابلات الشخصية التي تُعقد لهذا الغرض. ثم تعمل الدراسة على تثبيت هذه الخصائص وتنميتها لدى الطلاب، لكي يُصبحوا قادة مهنيين يستطيعون تأدية أعمالهم بنجاح بعد تخرجهم من خلال ممارستهم لأدوارهم المهنية(١).

- الصفات التي يجب أن يتسم بها المنظم الاجتماعي:

إن شخصية المنظم الاجتماعي لها تأثير بالغ في ممارسته لدوره، ذلك لأن

---

(١) سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٥٢-١٥٤.

، مع المجتمع يتسم بطابع فني، يعتمد في أدائه إلى حد ليس بالقليل على شخصيته. هذا فضلاً عن أن عمله لايؤدي روتينياً بل يتطلب قدراً كبيراً من التفكير، وقدح الذهن، كما أنه يرتكز على قاعدة عريضة من المعرفة العلمية المتكاملة، ولذلك يجب أن يتصف المنظم الاجتماعي بمجموعة من الصفات العقلية والمهنية والشخصية التي يتلخص أهمها فيما يلي:

١ - توفر قدر من الذكاء العام، بالإضافة إلى قدر من القدرات العقلية الخاصة، كالمقدرة على الإبداع والابتكار ليتمكن من التغلب على الصعوبات التي تصادفه في عمله، والقدرة على التحليل ليتمكن من تحليل العوامل المتداخلة في المواقف المختلفة، والقدرة على إيجاد العلاقات بين الظواهر كي يتمكن من تقدير الموقف الذي يتعامل معه بشكل متكامل.

٢ - إتزان الشخصية والثبات والاستقرار في المعاملة حتى يتمكن من يتعامل معهم أن يتوقعوا منه استجابات مهنية معينة في المواقف المختلفة.

٣ - إتساع الأفق وكفاية المعلومات العامة، فضلاً عن تمكنه من المواد التأسيسية التي يحتاج اليها في عمله، كما يجب أن يكون مُلماً إلماماً واسعاً بالمعرفة العلمية بمهنة الخدمة الاجتماعية، مُطلعاً على كل ما تتوصل اليه المهنة من معارف وممارسات جديدة.

٤ - إتقان المهارات المهنية الضرورية لأدائه لعمله، كالمهارة في تقدير المشاعر، والمهارة في مساعدة أفراد المجتمع وجماعاته وتنظيماته على التغيير، والمهارة في إستخدام الموارد والإمكانيات، فضلاً عن المهارة في إقامة علاقة مهنية ناجحة إلى غير ذلك من المهارات.

٥ - الالتزام بالموضعية وعدم التحيز، وذلك بإستناده إلى الحقائق الملموسة في اتخاذ القرارات.

٦ - الاستفادة من مجموعة الخبرات السابقة له، ولزملاء مهنته، حتى يتجنب الانزلاق في صعوبات سبق الوقوع فيها، وتم التوصل إلى كيفية تفاديها.

٧ - أن يكون متحمساً لمهنته، مؤمناً بها، شديد الولاء لها، ساعياً إلى تطويرها وتقدمها ورفعة مكانتها في المجتمع، ولديه الرغبة التلقائية في تحمل المسئولية.

٨ - الفهم الكامل للمجتمع، والوعي العميق بكل مايدور فيه من تعاون أو تنافس أو تعصب أو حزازات، أو تقبل أو مقاومة، أو إيجابية أو تواكل وسلبية، وماشابه ذلك لما له من تأثير في العلاقات الاجتماعية بالمجتمع.

٩ - معرفة مواضع القوة والضعف في المجتمع، ومن بيدهم السلطة والعمل على ضمان تعاونهم، ولاسيما موظفي الدولة لضمان نجاح مشروعات المجتمع.

١٠- معرفة القادة الشعبيين في المجتمع، والعمل على اكتشافهم، والتعرف على شخصياتهم، ومراكزهم الاجتماعية، واتجاهاتهم وسلوكهم، ومدى تقبل سكان المجتمع لهم، ومدى تقبلهم لهؤلاء السكان، ومدى تأثيرهم في المجتمع.

١١- الإلمام الكامل بالقيم والاتجاهات والعادات والتقاليد والمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع، حتى يعضد الصالح منها، ويتعامل مع غير الصالح منها كي لاتكون سبباً في عرقلة بعض المشروعات أو البرامج التي يحتاج اليها المجتمع.

١٢- الفهم الواعي لاحتياجات ومشكلات المجتمع الذي يعمل معه، كي يكون أقدر على مساعدته[١].

---

١) أنظر المرجع السابق، ص٤٥٣، ٤٥٤.

- السلوك المهني للمنظم الاجتماعي:

يجب أن يقوم المنظم الاجتماعي بممارسة دوره على أساس الفهم الواعي، والمعرفة الكاملة لفلسفة الخدمة الاجتماعية عامة، ولتنظيم المجتمع وماهيته خاصة، والعمل الجاد على تحقيق أهدافه[١] التي تساعد بدورها في تحقيق أهداف المجتمع، مستخدماً كل العمليات والأساليب والوسائل الممكنة، وملتزماً بمبادئ المهنة وأخلاقياتها[٢].

وسوف نُلخص فيما يلي الإطار العام الذي يُحدد السلوك المهني للإخصائي الاجتماعي بصة عامة، وللمنظم الاجتماعي بصفة خاصة، فيجب عليه أن:

١ - يكون واضحاً في تصرفاته، شريفاً في معاملاته، متواضعاً في علاقاته مع الناس.

٢ - لاتؤثر مشكلاته الذاتية على أعماله مع المجتمع.

٣ - لايتخذ من عمله مع المجتمع وسيلة لإشباع رغباته الشخصية، وتحقيق مصالحه الذاتية، أو في الدعاية لنفسه.

٤ - لايزج بنفسه في وعود لايستطيع الوفاء بها، وإذا وعد، وجب عليه تنفيذ وعوده.

٥ - يكون متفهماً لحدود علاقته المهنية بسكان المجتمع، كي لاتتطور إلى علاقات شخصية تخرج عن نطاق مبادئ المهنة.

---

(١) يقصد بها أهداف تنظيم المجتمع، والتي يتوحد معها المنظم الاجتماعي.

(٢) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي *دور الخدمة الاجتماعية في كفاءة أداء العمال الصناعيين وتوافقهم مع العمل* ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب- جامعة الإسكندرية ١٩٨١. ص٨٦.

٦ - يكون موضع ثقة زملائه من جانب، وأفراد وجماعات وتنظيمات المجتمع من جانب آخر، ويحافظ على سرية مالديه من معلوماته وألا يتحدث عنها إلا في حدود المراقف المهنية.

٧ - يراعي في تعامله مع سكان المجتمع عاداتهم، وتقاليدهم، وقيمهم، ومعاييرهم الأخلاقية، إلى أن يستطيع تغيير أو تعديل السلبي منها(١).

والمنظمين الاجتماعيين، يجب أن يكونوا على درجة عالية من التخصص العلمي والمهني، لأنهم يتعاملون مع منظمات اجتماعية، لها أغراض متعددة.

لذا، يتحتم أن يكون المنظم الاجتماعي مُطلع وملم بالعلوم الاجتماعية، للتعرف على المشكلات الخاصة بالمجتمع ومؤسساته. ويجب أن يتوفر فيه قبوله للجماعات التي يعمل معها، والتزامه بأهداف وأغراض المؤسسة التي يعمل بها. وأن يعمل على أن تكون أهداف المؤسسة متقبلة ومفهومة للمجتمع، وأن يكون حلقة اتصال بين المجتمع، والمؤسسة أو الجهاز الذي يعمل به.

ومن المهم معرفة الحد الذي يصعب فيه التدخل في جماعات المجتمع بسبب مشكلات عدم الثقة، والمدى الذي يصعب فيه التحكم في الالتزامات عن طريق جهاز التنظيم.

ولكي يكون تنظيم المجتمع مفيداً وفعالاً، يجب تقييم المدى الذي يمكن أن يصل إليه أهالي المجتمع، من تقبل سياسة أجهزة تنظيم المجتمع(١).

---

(١) أنظر سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٤٨١، ٤٨٢.

(٢) أنظر أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع - مبادئ وأسس ونظريات*، مرجع سابق، ص١٩٤، ١٩٥

وأخيراً، نحب أ ننوه إلى أن دور المنظم الاجتماعي حساس ودقيق، فقد يؤمن المواطنون بأنشطة تنظيم المجتمع، ويلتفون حولها، ويتكالبون على نجاحها. أو قد يكفر بها المواطنون، ويُعرضون عنها، ويتعمدون فشلها. وذلك بسبب انطباعهم عن الصورة التي يكونونها عن المنظم الاجتماعي الذي يعمل معهم، وعن الجهاز الذي يمثله في المجتمع، وعن المهنة التي ينتمي اليها، من خلال ممارسته لدوره.

ولذلك، يجب على المنظم الاجتماعي، أن يكون واعياً لممارسة دوره، كما يجب أن يكون متمسكاً بصفاته وسلوكه المهني، بل متحيزاً لها[١].

ويمكن أن نُلخص أهم مايتضمنه دور المنظم الإجتماعي في القيام بالأعمال التالية، أو المساهمة فيها[٢]:

١ - وضع سياسة جهاز تنظيم المجتمع، وتحديد أهدافه في ضوء السياسة العامة للمجتمع، وطبقاً لأيديولوجيته وثقافته وظروفه وأوضاعه.

٢ - العمل على مساعدة مجلس الإدارة، أو اللجان التي يُسند اليه العمل معها لتأدية مهمتها بنجاح.

٣ - القيام بالبحوث والدراسات للتعرف على احتياجات المجتمع ومشكلاته، وموارده وإمكانياته.

٤ - وضع خطة العمل على أساس الأهداف التي يُحددها سكان المجتمع، لإشباع إحتياجاتهم وحل مشكلاته، مع مراعاة ترتيب تلك الاحتياجات والمشكلات

---

(١) أنظر سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٤٨٢.

(٢) المرجع السابق، ص٤٥٦-٤٥٨.

حسب أولويتها، والعمل على البدء بأكثرها أهمية من وجهة نظر المجتمع، وبشرط توفر الموارد والإمكانيات اللازمة لمواجهتها، وتقسيم الخطة إلى مراحل زمنية، في ضوء موارد وإمكانيات المجتمع واستعداده للعمل المشترك.

٥ - العمل على تنسيق جهود هيئات ومؤسسات وجمعيات المجتمع لمنع تكرار أو تضارب الخدمات التي تقوم تلك الوحدات بتقديمها لسكانها.

٦ - العمل على حل المشكلات أو الصراعات أو التناقضات التي قد تنشأ بين أفراد وجماعات وتنظيمات المجتمع، وتقوية الروابط، وتحسين العلاقات بين ممثلي تلك الوحدات في أجهزة تنظيم المجتمع.

٧ - العمل على إيجاد بعض المشروعات العامة التي تستفيد منها الوحدات الممثلة في جهاز تنظيم المجتمع، والتي تفيد المجتمع في نفس الوقت. مثل مراكز التدريب، ومكاتب التطوع، ومشروعات التمويل.

٨ - العمل على اكتشاف القادة الشعبيين أو الطبيعيين، والمساهمة في تدريبهم لتحمل مسئوليات أنشطة الرعاية الاجتماعية في المجتمع.

٩ - القيام بمد الهيئات والمؤسسات والجمعيات الموجودة في المجتمع بالمشورات الفنية، التي تساعدها على القيام بمسئولياتها خير قيام.

١٠- تنظيم المؤتمرات، والاجتماعات، والندوات، والمناقشات، ونشر المطبوعات، والقيام بمشروعات نموذجية، وماشابه ذلك للعمل على نشر الوعي، وتنوير الرأي العام، للعمل علي إنشاء التنظيمات الجديدة، التي قد يحتاج اليها المجتمع.

١١- العمل على تشجيع تطوع أفراد المجتمع، للمساهمة في برامج وأنشطة

الرعاية الاجتماعية، وتنظيم هذا التطوع.

١٢- العمل على تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الهيئات والمؤسسات والجمعيات لسكان المجتمع، على أن تؤدي تلك الخدمات بالطريقة التي ترضى هؤلاء السكان، وتحفظ عليهم كرامتهم.

١٣- تنظيم مكتب أو قسم للاستعلام بجهاز تنظيم المجتمع، لكي يستطيع السكان التعرف عن طريقة على الهيئات والمؤسسات والجمعيات الموجودة بالمجتمع، وأنواع الخدمات التي تقدمها تلك الوحدات، وطريقة الحصول عليها.

١٤- قياس الرأي العام لسكان المجتمع، وتحليله، وعمل الدعاية العملية اللازمة للرد عليه.

١٥- العمل على مؤازرة المشروعات الحكومية، وتشجيع سكان المجتمع على مساندتها، وتدعيمها، والاستفادة منها، وتحديد العلاقة بين الأجهزة الأهلية والحكومية التي تمارس أنشطة تنظيم المجتمع، أو الأنشطة التي ترتبط بها.

١٦- تسجيل جميع الأعمال والأنشطة والمشروعات والبرامج التي يقوم بها جهاز تنظيم المجتمع، والتأكد من أنها تُسجل تسجيلاً دقيقاً.

- تقويم جميع أعمال ومشروعات وبرامج وأنشطة جهاز تنظيم المجتمع لقياس مدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه، وكذل تقويم المنظم الاجتماعي لأعماله ودوره المهني الذي يمارسه مع المجتمع.

١٨- غير ذلك من الأعمال التي تقتضيها طبيعة العمل والظروف المحيطة به، أو مايقرره المسئولون عن جهاز تنظيم المجتمع، وذلك في حدود مبادئ وقيم وفلسفة مهنة الخدمة الاجتماعية من جانب، وأيديولوجية وسياسة المجتمع

من جانب آخر.

وواقع الأمر، أن قيام المنظم الاجتماعي بتحمل كل هذه المسئوليات، يستلزم منه أن يقوم بتأدية مجموعة الأدوار التي ترتبط ببعضها البعض، وتكمل بعضها البعض وتتداخل وتتشابك مع بعضها البعض، بحيث تبرز في شكل دور مهني متكامل، يمارسه المنظم الاجتماعي.

ولذلك، قام كثير من المتخصصين والمهتمين بتنظيم المجتمع، بتقديم وجهات نظرهم فيما يتعلق بالأدوار الوظيفية المهنية التي يجب أن يقوم بها المنظم الإجتماعي، وهذا ماسوف نستعرضه في الجزء التالي.

ثالثاً : نظريات دور المنظم الاجتماعي:

- مفهوم «دور» المنظم الاجتماعي:

يمكن النظر لمفهوم الدور من زوايا متعددة يكمل كل منها الآخر(١):

١ - الزاوية الموضوعية: ومن خلالها نرى الدور عبارة عن مجموعة «التوقعات التي يرى الآخرون أن شاغل أحد المراكز يجب أن يسلك وفقاً لها في علاقاته مع شاغلي أحد المراكز الأخرى». ويمكن أن نطلق على هذا الجانب توقعات الدور Role Expectations أو الدور الموصوف Prescribed Role.

---

(1) Morton Deutch, et al., Tehories in Social psychology, Basic Books, N.Y., 1965, p.p. 173-188.

عن إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون، *نماذج ونظريات تنظيم المجتمع*، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨٣. ص١٦١، ١٦٢.

٢ - الزاوية الشخصية: ومن خلالها يمكن النظر إلى الدور على أنه «السلوك الذي يدرك شاغل المركز أن الآخرين يتوقعونه منه خلال تفاعله مع شاغلي مركز آخر معين».

ويمكن أن نسمى هذا الجانب بالفكرة عن الدورRole Conception أو بالدور الذاتيSubjective Role.

٣ - الزاوية الواقعية: ومن خلالها يمكن النظر إلى الدور على أنه «السلوك الظاهري المحدد الذي يسلكه شاغل المركز أثناء تفاعله مع شاغلي مركز آخر». وقد يسمى هذا الجانب بأداء الدورRole Performance أو بالدور المنفذEnacted Role.

ومفهوم الدور على هذا الأساس، مفهوم له فائدته في تحليل تلك الانتظامات في السلوك التي تميز العلاقات الاجتماعية من جهة، وتفسير ماقد يعترض هذه العلاقات من صعوبات من جهة أخرى. فكل مركز يشغله الإنسان، تحيطه الحياة الاجتماعية المنظمة بمجموعة من التوقعات، التي تكون بمثابة المؤشرات التي توجه سلوك الفرد إلى المسالك المتفق عليها اجتماعياً، وبذلك تتيسر العلاقات بين أفراد المجتمع، ومن الممكن أن نتوقع العديد من المشكلات، إذا لم يكن هناك «اتفاق» على تلك التوقعات أساساً، أو اذا كان إدراك الفرد لها غامضاً، أو إذا كانت الأدوار المختلفة المرتبطة بنفس المركز أو بالمراكز المختلفة التي يشغلها الفرد في وقت ما متناقضة، أي تفرض مطالب متعارضة على نفس الشخص شاغل تلك المراكز.

وإذا كان الإخصائي الاجتماعي المتشغل بتنظيم المجتمع، شخصاً يشغل مركزاً معيناً، هو مركز «المنظم الاجتماعي» فإن من الممكن ولاشك تحليل مايقوم به هذا المنظم من عمل، وأن نحدد سلوكه المهني في علاقاته مع الآخرين، الذي يتصل كمنظم اجتماعي بهم، في ضوء نظرية الدور السابقة. بل ومن الممكن أيضاً. إدراك

الصعوبات التي يواجهها في عمله من خلال نفس المفاهيم التي تبنى عليها تلك النظرية.

وسنحاول فيما يلي أن نوضح توقعات المهنيين من رجال الخدمة الاجتماعية عموماً، والمتخصصين في تنظيم المجتمع خصوصاً، حول طبيعة عمل المنظم الاجتماعي، وما يجب أن يلتزم به من سلوك بإزاء شاغلي المراكز التي يرتبط بها مركزه بحكم عمله المهني، مع الإشارة إلى توقعات هؤلاء الآخرين وتصوراتهم لما يجب على المنظم القيام به، كما نوضح مايترتب على الاختلافات من هذه المنظورات من مشكلات.

ويرى كرامر Kramer، وسبكت Specht،(1) أن مفهوم الدور المهني يشير بصفة عامة لوصف السلوك الذي يجب أن يلتزم به المنظم الإجتماعي اثناء قيامه بعمله، وفي علاقاته مع الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية. ويعني هذا أسلوب المنظم الاجتماعي خلال أدائه لعمله، لن يتكون من مجموعة من التصرفات التلقائية التي تستهدف منها إشباع حاجاته هو، وإنما هو سلوك واع مقصود، يسترشد بمجموعة من المبادئ والمفاهيم المستمدة من العلوم الاجتماعية، ومن الخبرات المهنية المتراكمة، ويسعى لتحقيق أهداف معينة، هي التي تُعطي المنظم الاجتماعي مبرر وجوده في المجتمع المحلي.

وإذا كان المفروض أن الواقع العملي هو المرجع الأخير الذي استقى منه كل أساتذة تنظيم المجتمع الذين حاولوا صياغة دور المنظم الاجتماعي، إلا أن محاولاتهم قد اختلفت في نتائجها إختلافاً بيناً، ولم تخرج في جملتها عن مستوى

(1) Ralph Kramer & Harry Specht, eds., Readings in Community Organization practice, prentice - Hall, N. J., 1969, p. 257

الانطباعات التي تحتاج إلى الكثير من التمحيص العلمي الدقيق[١].

ولو حاولنا أن نتتبع العوامل التي أدت إلى إختلاف نتائج تلك الجهود التي بُذلت لصياغة دور المنظم، لأتضح لنا ما يلي:[٢]

١ - إختلاف مستوى التجريد:

حيث فضّل بعض الكتاب حصر مايقوم به المنظم الاجتماعي من أنشطة خلال عمله اليومي في مجال أو مجالات متقاربة، وأكتفى بتصنيف تلك الأنشطة تحت بعض العناوين العامة، فيما يعرف بالدور الوصفي.

ورغم قيمة هذا الإسلوب في توضيح مايقوم به المنظم الاجتماعي من أعمال، فإنه من المحتم وفقاً لهذا المستوى، أن نضع تصنيفات متعددة، يلائم كل منها مجالاً بعينه، أو عدة مجالات مترابطة. ولعل هذا التصور، هو مادفع بأكثر الكتاب للارتفاع بمستوى التجريد، عن مجرد كتابة قوائم الأنشطة أو تصنيفها في فئات إلى وضع صياغات تحصر العوامل المشتركة بين مايقوم به المنظم من أنشطة في مختلف المجالات، وتعبر عنها تعبيراً عاماً.

٢ - إختلاف النماذج التي تستند اليها المحاولات المختلفة:

ونظراً لصعوبة التجريد، فإنه غالباً مايحتاج إلى نموذج يستند إليه البناء التجريدي، ولقد اختلف الكتاب في النموذج الذي اختاره كل منهم. فعلى حين

---

(1) Ibid, p. 259.

(٢) أنظر كل من:

- إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون، *نماذج ونظريات تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٦٢-١٦٤.

- عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٢٠-١٢٢.

فضل البعض الاستناد على نموذج دور إخصائي خدمة الفرد أو دور المعالج النفسي مثل محاولة روس M. Rosse سنة ١٩٥٥ مثلاً، فإن آخرين فضلوا الاستناد على نموذج خدمة الجماعة مثل محاولة نيوستتر W. Newstetter سنة ١٩٤٧. فكان هذا أيضاً مصدراً آخر لاختلاف الصياغات.

٣ - إختلاف المراحل التاريخية التي صدرت فيها كل محاولة:

إن المحاولات القديمة - قبل الاعتراف بطريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية - كانت تحاول إثبات انتماء طريقة تنظيم المجتمع، وتبعيتها إلى مهنة الخدمة الاجتماعية، على خلاف المحاولات الحديثة، التي لم يعد يهمها ذلك، حيث قد تم الاعتراف بالطريقة فعلاً. ولهذا لم يعد ذلك قيداً عليها، بل انطلقت متحررة في اتجاه الاستجابة لمتطلبات الممارسة، ولمعطيات ظروف المجتمع.

هذا من جانب، ومن جانب آخر، فإن تطور الممارسة ذاتها، وتقدم العلوم الاجتماعية والسلوكية، والانفتاح على النظريات الحديثة والنهل منها، كل هذا كان له أثره في الاختلاف بين المحاولات القديمة والحديثة.

ومن جانب ثالث، فإن التطور الفكري لمفهوم الطريقة ذاتها واختلافه عبر نمو الإطار النظري للطريقة، ساعد هو الآخر في وجود هذه الاختلافات بين تلك الصياغات.

٤ - إختلاف مجالات العمل:

ونعني بها أن كلاً من هذه المحاولات تأثرت بنموذج العمل المتبع في نوع معين من الأجهزة، أو في مستوى معين من مستويات المجتمع.

فبينما تأثرت محاولة روس M. Rosse في صياغته لدور المنظم الاجتماعي بالعمل في مشروعات تنمية المجتمع المحلي الصغير، نجد محاولات لين R.Lain،

وتيوستتر W. Newstetter تأثرت بالعمل في مجالس الهيئات الاجتماعية ، في الوقت الذي تأثرت فيه محاولات جروسر Grosser بالعمل في منظمات الحقوق المدنية وحقوق الفقراء.

٥ - إختلاف الظروف المجتمعية، والتيارات الاجتماعية السائدة:

حيث أن هذه الظروف تمثل الإطار العام الذي تتفاعل من خلاله جميع العوامل السابقة، فإذا كانت محاولات روس أقرب إلى القبول في فترات معينة، -تخوف المجتمع الغربي من ديكتاتورية التكنوقراطية-، فهي تمثل في ذات الوقت إنعكاساً للمناخ السائد في منتصف خمسينات هذا القرن في الولايات المتحدة الأمريكية. بينما نجد المحاولات التي ظهرت في الستينات، تعكس هي الأخرى المناخ السائد في هذا الوقت بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث السخط الاجتماعي، وثورات الفقراء والمحرومين.

- المداخل التي تحدد دور المنظم الاجتماعي:

قبل أن نناقش المحاولات المختلفة لأساتذة تنظيم المجتمع لتحديد الأدوار المهنية للمنظم الاجتماعي، سوف نناقش المداخل المختلفة، والتي من خلالها يتم تحديد الأدوار الوظيفية المهنية للمنظم الاجتماعي. ويمكننا أن نميز بين ثلاثة مداخل أو منظورات لتحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي. هي[١]:

١ - المدخل الوصفي:

إن هذا المدخل يركز على وصف، أو سرد الخطوات التي ينبغي للمنظم الاجتماعي أن يخطوها، أو يسير على هديها. وذلك عن طريق إعداد قائمة بأهم

(١) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٢٤-١٢٦.

الأعمال والأنشطة التي يؤديها، أو يستعين بها المنظم الاجتماعي في عمله.

وعلى ذلك، يكون المستوى الوصفي - أو التصنيفي - هو أسهل المستويات وأقلها تجريداً. ولهذا يتميز هذا المدخل بالطابع «المدرسي»، حيث يفيد كل من الدارس أو الممارس المبتدئ.

ويُعد هذا المنظور من أقدم المنظورات جميعها، حيث ترجع أول محاولة وصفية إلى بدايات عشرينات هذا القرن، وهي محاولة «الخطوات العشر» الشهيرة، للعالم إدوارد ليندمان Edward Lindman عام ١٩٢١. كما يوجد أيضاً محاولات وصفية حديثة، كمحاولة أستاذنا الدكتور سيد أبو بكر عام ١٩٧٦.

٢ - المدخل التحليلي:

وهذا المدخل يتجاوز مستوى الوصف إلى مستوى التحليل، حيث يعمد إلى تصنيف كل مجموعة متماثلة أو متشابهة من الأنشطة والجهود المهنية في فئة تصنيفية واحدة متجانسة. كما يركز هذا المدخل على الأدوار والجهود المشتركة التي يؤديها المنظم الاجتماعي في مختلف المجالات، ويعبر عنها تعبيراً عاماً. ولذا، يعتبر هذا المنظور أعلى من سابقه من حيث مستوى التجريد.

ومن أمثلة المحاولات التي تندرج تحت هذا المنظور، محاولة روس M.Rosse عام ١٩٥٥، وهي أقدم المحاولات التي عمدت إلى التصنيف والتحليل، وكذلك معظم المحاولات المعاصرة لتحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي.

٣ - المدخل النوعي:

وهو يقوم أساساً إما على مجرد الوصف وتقديم قوائم بالأعمال والأنشطة المهنية التي ينبغي على المنظم الاجتماعي أن يؤديها، وإما على وضع تصنيفات تحليلية لأنشطة وجهود المنظم الاجتماعي، وذلك في مجال محدد، أو تنظيم معين.

ومن الملاحظ، أن هذا المدخل يركز على تحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي في نوع محدد من المجالات، أو نوع معين من المنظمات.

والمحاولات التي تندرج داخل نطاق هذا المنظور متعددة ومتنوعة، ومنها محاولة ألين ويد A.D.Wade لتحديد دور المنظم الاجتماعي في العمليات السياسية عام ١٩٦٦، ومحاولة دانيل تيرز D.Thursz لتحديد دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي عام ١٩٦٦، أيضاً، ومحاولة روبرت موريس R.Morris لتحديد دور المنظم الاجتماعي في التخطيط الاجتماعي في نفس العام أيضاً، ومحاولة أستاذنا الدكتور أحمد كمال لتحديد دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي (بالإسلوب الوصفي)، وكذلك دوره في المصنع (بالإسلوب التحليلي).

- المحاولات المختلفة لتحديد دور المنظم الاجتماعي:

وسنحاول فيما يلي عرض ومناقشة المحاولات المختلفة لتحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي من خلال المداخل والمنظورات سابقة الذكر:

أولاً: المنظور الوصفي:

١ - محاولة إدوارد ليندمان Edward Lindman عام ١٩٢١:

وتعتبر محاولة إدوارد ليندمان من أقدم المحاولات جميعها، حيث حددت دور المنظم الاجتماعي في عشرة خطوات، ينبغي على المنظم الاجتماعي القيام بها.

هذه الخطوات هي[1]:

(1) Edward Lindman, The community: An introduction to the study of Community Leadership and organization, Association press, New York, 1921, p. 12.

- أنظر المرجع السابق، ص١٢٦، ١٢٧.

١ - التعرف على احتياجات المجتمع بأساليب وطرق علمية.

٢ - مساعدة المجتمع على إدراك احتياجاته ومشكلاته، ويُفضل الاستعانة بجماعات من أهالي نفس المجتمع لنشر ذلك الإدراك بين سائر سكان المجتمع.

٣ - النجاح في مساعدة المجتمع وقادته على إدراك احتياجاتهم.

٤ - حث جماعات المجتمع للعمل على إشباع احتياجاتهم بأسرع مايمكن.

٥ - عرض بعض الحلول للتوصل إلى إشباع هذه الاحتياجات.

٦ - مساعدة جماعات المجتمع للاتفاق على حلول تصلح لإشباع تلك الاحتياجات.

٧ - القيام بالبحوث ذات الصبغة العلمية للإلمام بالحقائق التي تؤثر على خطة العمل.

٨ - مناقشة خطة العلمل على أوسع نطاق، بحيث تشترك كل جماعات المجتمع -وخاصة ذات النفوذ- في تلك المناقشة، وذلك حتى نضمن اشتراك تلك الجماعات بجهودها -عن اقتناع- في العمل.

٩ - بحث كل العروض المقدمة لخطة العمل، واستبعاد غير الصالح منها، وتعديل ماقد يصلح ليصبح أكثر صلاحية.

١٠- التوصل إلى اتفاق تام على خطة العمل، ترضى عنه كل الجماعات المشتركة بصفة خاصة.

ويؤكد ليندمان في النهاية، أن الواجب بعد ذلك، هو الشروع في تنفيذ هذه الخطة المتفق عليها.

٢ - محاولة أ.د. سيد أبو بكر عام ١٩٧٦:

ولقد سبق الإشارة إليها، وذكرها تحت عنوان السلوك المهني للمنظم

الإجتماعي (أنظر ص١٤٦).

وجدير بالذكر، أن أستاذنا الدكتور سيد أبو بكر، قد وضع هذا الدور لأول مرة عام ١٩٦٣.

ثانياً: المنظور التحليلي أو التصنيفي:

١ - محاولة ويلبر نيوستتر Wilber Newstetter عام ١٩٤٧:

قام نيوستتر بالتفرقة بين «العمل بين الجماعات»، «وبين العمل مع الجماعات» في بحث نشره عام ١٩٤٧ بعنوان «العمل بين الجماعات وكيف يختلف عن خدمة الجماعة». أشار فيه إلى أن تنظيم المجتمع يتضمن ثلاثة عمليات، إحداها فقط هي التي نستطيع أن نعتبرها عملية في نطاق الخدمة الاجتماعية، وهي «العمل بين الجماعات»، غير أن المنظم الإجتماعي يستطيع أيضاً مزاولة العمليات الأخرى، وهي العمليات «الإدارية»، و«التربوية» وذلك لضرورتها للنهوض بالمجتمع ككل(١).

فأما فيما يتعلق بالعمل بين الجماعات، فيعني به أن المنظم الاجتماعي حينما يعمل في المنظمة مع ممثلي الهيئات، فإنه لايهتم بهم كأفراد، ولكن اهتمامه بهم كممثلين لوحدات منظمة أي جماعات، تلك الجماعات التي تمثل في مجموعها المجتمع المحلي، ولهذا، فإن عمل المنظم الاجتماعي لن يكون منصب على إشباع حاجاتهم الشخصية، وإنما سيمتد إلى تحسين العلاقات بين جماعات المجتمع المحلي، والتأكد من تمثيل كل الجماعات الهامة فيه، ومن وجود الممثلين الحقيقيين لتلك الجماعات في الجهاز الذي ينشأ لتحقيق المجتمع ككل، مع مساعدة هؤلاء المندوبين

(١) أنظر إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون، *مناهج ونظريات تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٦٩.

على العمل سوياً لتحقيق تلك الأهداف، فهذا كله ضمان لتحقيق أهداف تنظيم المجتمع في مساعدة المجتمعات على مواجهة مشكلاتها، وإشباع إحتياجاتها.

ويرى نيوستتر أن هذا التركيز على «العلاقات» بين الجماعات في سعيها لتحقيق أهدافها المشتركة، هو مايجعل تلك العمليات المهنية للعمل بين الجماعات جزء من الخدمة الاجتماعية، يستخدم المعارف والمهارات الفنية[1].

ولقد حدد نيوستتر عمل المنظم الإجتماعي بالآتي:[2]

١ - مساعدة الجماعات على تكوين الجهاز المناسب لتحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة.

٢ - مساعدة الأفراد على تمثيل جماعاتهم بإسلوب سليم.

٣ - مساعدة الأعضاء الممثلين للجماعات على المساهمة في عمليات المجتمع بطريقة فعالة.

---

(1) Helen D. Green, Social work practice in community organizationm whiteside, inc., 1954, p. 34.

(2) Wilber I. Newstetter, The Social Intergroup Work process, proceedings of the National Conference of Social Work, San francis:o, 1947, Columbia university press, New York, 1948, p.p. 205-217.

- أنظر كل من:

Wilber I. Nrwstetter & Meyer Sehwartz, Basic course in Community organization for Social Welfare for All students in Harry L. Lurie, The Community organization Method in Social Work Educations, ed., The Council, New York, 1959, p.p. 209-230.

- عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٣٢-١٣٤.

ثم أضاف نيوستتر فيما بعد دوراً آخر للمنظم الاجتماعي أسماه بالعمليات الإنمائية أو الانشائية، ليكتمل بذلك دور المنظم الاجتماعي في أربعة عمليات هي:(١)

أ - عمليات مهنية للعمل بين الجماعات:

وتتمثل في جهود المنظم الاجتماعي لدعم التعاون والتنسيق بين جهود ممثلي الجماعات في جهاز تنظيم المجتمع، وبينهم وبين القادة الشعبيين والسياسيين في المجتمع، وذلك لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الخطط المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، واستخدام الموارد المادية والبشرية للعمل على تحقيقها، واستخدامها أيضاً في رقاية المجتمع مستقبلاً.

ب - عمليات إدارية:

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بجميع العمليات الإدارية التي تساعد جهاز تنظيم المجتمع على القيام بمزاولة وإنجاز مهامه قبل المجتمع، وتوفير كل الإمكانيات الإدارية اللازمة التي تهيئ للجهاز القيام بمسئولياته بكفاءة. كتوفير العاملين ذوي التخصصات المطلوبة، وتوزيع المسئوليات عليهم، وتنظيم الإشراف على جميع الشئون الإدارية المختلفة، والتسجيل، وتنفيذ الميزانية، والتأكد من وجود اللجان المتخصصة، وتحديد مسئولياتها، ومساعدتها على تأدية مهمتها، وتنسيق الجهود ودعم العلاقات وتنظيم الاتصال داخل الجهاز، وبينه وبين الهيئات والمؤسسات والجمعيات والأجهزة الأخرى، وغير ذلك من الأعمال الإدارية التي تساعد الجهاز على النجاح في مزاولة نشاطه.

---

(١) سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٤٥٩-٤٦٠.

جـ - عمليات تربوية

حيث يقوم المنظم الإجتماعي بجميع الأعمال التي تتعلق بشئون التدريب والتثقيف والاستشارة، والتوعية، والتوجيه، والتعليم، سواء بالنسبة للعاملين بالجهاز، أو داخل الهيئات الأعضاء، أو حتى بالنسبة للقيادات الشعبية، أو المتطوعين.

كما يقع على عبء المنظم الاجتماعي أيضاً. عمليات الاتصال والعلاقات العامة بالنسبة للمستويات سابقة الذكر. بما فيهم سكان المجتمع المحلي أنفسهم، ، ذلك بقصد استشارتها وتوعيتها بمسئولياتها ضماناً لمشاركتها

وهذه العمليات التربوية، قد تكون مباشرة، أو غير مباشرة، رسمية، أو غير رسمية. وعموماً، فإن المنظم الاجتماعي يستخدم هنا كل الوسائل السمعية والبصرية، وكل وسائل الاتصال والعلاقات العامة، أو تنظيم الدراسات وغير ذلك من وسائل وأودات التثقيف، والاستشارة، والتوعية، والتوجيه، والإرشاد.

د - عمليات إنمائية وإنشائية:

حيث يقوم المنظم الإجتماعي بأي عمليات يراها ضرورية لإحداث تغيير اجتماعي مرغوب في المجتمع.

ويمكننا أن نقسم العمليات التي يقوم بها المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور إلى نوعين من العمليات، هما:

(١) عمليات ترمي إلى زيادة الموارد القائمة والإمكانيات المتاحة بالمجتمع

(٢) عمليات تهدف إلى اكتشاف موارد جديدة وإمكانيات يمكن إتاحتها وتشمل هذه العمليات إكتشاف قيادات شعبية أو رسمية ودعم أجهزة التنظيم بإدارات وأقسام جديدة، وتشكيل لجان جديدة، والقيام بحملات جمع المال

وتوفير واعتماد ميزانيات لمشروعات جديدة .... الخ.

٢ - محاولة موراي روس Murray G. Ross عام ١٩٥٥.

وتُعد محاولة روس لدور المنظم الاجتماعي من أولى المحاولات النظرية التحليلية المتكاملة نسبياً إلى حد كبير. وعلى الرغم مما وجهه اليها من انتقادات، إلا أنها تعتبر على جانب كبير من الأهمية للمنظمين الاجتماعيين.

ولقد أعلن روس أربعة أدوار للمنظم الاجتماعي. وعلى الرغم من الفصل بينها لإمكانية الشرح والتحليل، إلا أنها في حقيقة الأمر مترابطة، ومتداخلة، ومتفاعلة، ومكملة لبعضها البعض. هذه الأدوار هي[1]:

أ - دور المرشد Guide Role:

يقوم المنظم الاجتماعي في إطار دور المرشد، بتوجيه المجتمع، نحو تحديد أهدافه، وابتكار الوسائل لتحقيقها.

تتلخص مسئولية المنظم الاجتماعي لتحقيق هذا الدور، في مساعدة المجتمع على دقة اختيار الطريق الأمثل مراعياً العوامل المتعددة التي تؤثر في المجتمع، مستخدماً في ذلك مالديه من معرفة وخبرات ومهارات.

هذا، ويجب أن ينبع اختيار الاتجاه وإسلوب العمل من المجتمع، وليس للمنظم الاجتماعي أي حق في فرض أي عمل أو تصرف لايرغبه سكان المجتمع، أو في استغلال سلطته المستمدة من معرفته وخبراته ومهاراته في استغلال المجتمع لتحقيق أغراضه الشخصية.

---

1 Murry G Ross, Community organization: Theory and principles, Harper & Brothers New York, 1955, p.p 200-280

فدور المنظم الاجتماعي كمرشد، يحتم عليه أن يستخدم كل مايملك من معرفة وخبرة ومهارة، كي يوضح أفضل السبل التي يقتنع بها أهالي المجتمع، والتي يسلكونها لينهضوا بمجتمعهم. وإذا إختار المجتمع أهدافاً أو وسائل لتحقيق تلك الأهداف، ولايقرها أو يقتنع بها المنظم الاجتماعي، فعليه أن يُعلن رأيه بصراحة، دون أن يوجه لوماً أو تقريعاً لأهالي المجتمع من جانب، ودون أن يرغمهم على قبول وجهة نظره من جانب آخر.

وإذا ما تحمس المنظم الاجتماعي لمشروع معين يرى ضرورته وفائدته بالنسبة للمجتمع، عليه أن يستثير أهالي المجتمع، ويساعدهم على مناقشة المشروع، وعلى اتخاذ قراراً بشأ تحقيقه. هذا، وينبغي على المنظم حينما يتخذ مثل هذه الخطوات، أن يكون واعياً لما يقوم به من أعمال، مدركاً وواعاياً لتحيزه وأسباب هذا التحيز لمثل ذلك المشروع، مما يتيح له فرصة الإمساك بزمام الأمور، فلايدفعه تحمسه إلى القيام بأي عمل من الأعمال إلا بعد تأكده من استعداد المجتمع لتقبل مثل هذا العمل، وذلك حتى يشعر سكان المجتمع أنهم أصحاب الرأي والقرار فيما يتعلق بأمورهم.

ودور المنظم الاجتماعي في إطار دور المرشد، يتطلب منه أن يقوم بالآتي:

(١) المبادأة في الأتصال بأهالي المجتمع، دون انتظار طلب مساعدته.

(٢) تقبل المجتمع بظروفه وأوضاعه كما هو.

(٣) تكوين علاقات ودية مع كل الوحدات التي يتكون منها المجتمع (أفراد، وجماعات، ومنظمات ... الخ) والارتباط بالمجتمع ككل.

(٤) تقبل المنظم الاجتماعي لدوره في المجتمع، وشعوره بالارتياح للعمل معه.

(٥) شرح دوره لسكان المجتمع لكي يفهمه الجميع، ويتصرفون على أساس ذلك الفهم.

هـ - دور المساعدة Enabler Role.

وفي إطار هذا الدور، يهدف المنظم الاجتماعي إلى الترغيب في عمليات تنظيم المجتمع، وتسهيل ممارستها للمواطنين، وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي يبتغيها المجتمع، وتختلف درجة تعقيد هذا الدور باختلاف المواقف التي يواجهها المنظم الاجتماعي. ولكي يحقق المنظم الاجتماعي ذلك، عليه أن يساعد المجتمع على مايأتي:

(١) التركيز على عدم الرضا عن الأحوال السيئة في المجتمع.

(٢) إستثارة الرغبة في العمل المشترك، وتشجيع إنشاء التنظيم الذي يتولى العمل، على أن يتم العمل دون ضغط على أهالي المجتمع، وبدون زيادة سرعة العمل إلى الدرجة التي لايتحملها المجتمع، وبدون التقليل أو التهوين من الصعوبات التي قد يواجهها سكان المجتمع.

(٣) العمل على إيجاد العلاقات الإنسانية وروح التعاون بين أهالي المجتمع، وكذلك العمل على إيجاد التوفيق بين وحدات المجتمع التي قد تنشأ بينها بعض الخلافات أو النزاع.

(٤) التركز على وضع أهداف عامة طويلة المدى، يسعى المجتمع إلى تحقيقها، مما يتطلب معه ممارسة أهالي المجتمع للأنشطة المتعددة بصفة مستمرة، وذلك لتحقيق الأهداف الجزئية على مراحل. ومن الطبيعي أن تحقيق الأهداف الجزئية، يساعد على تحقيق الهدف العام.

جـ - دور الخبير Expert Role.

وفي إطار هذا الدور يقوم المنظم الاجتماعي بمد أهالي المجتمع بالمعلومات، والحقائق، والإحصائيات، والنصائح، والخبرة الفنية، وكل ما من شأنه أن ييسر

للمجتمع تحقيق أهدافه.

ويُعد دور المنظم الاجتماعي في هذا الشأن دوراً مباشراً، يمد المجتمع من خلاله بهذه الإمكانيات. على أن يكون واضحاً في الأذهان، أن كل مايقدمه المنظم الاجتماعي من موارد وإمكانيات، فهي بمثابة مساعدة لأهالي المجتمع حتى يتخذوا بأنفسهم القرارات التي تناسبهم، ولاينبغي للمنظم الاجتماعي أن يبدأ بنصح المجتمع بعمل شئ، أو يوحي اليه بإتخاذ قرار معين، أو بما يجب أن يعمله المجتمع.

ولكي يستطيع المنظم الاجتماعي أن يؤدي واجبات هذا الدور، لابد من أن يتوافر لديه قدر من المعرفة والقرارات والمهارات، منها:

(١) القدرة على التحليل الدقيق لكل الظروف والأوضاع المجتمعية، حتى يكون تشخيصه تشخيصاً دقيقاً.

(٢) المهارة في طرق البحث، كي يستطيع القيام بالبحوث والدراسات اللازمة لعمله مع المجتمع.

(٣) معلومات عن المجتمعات الأخرى لإفادة المجتمع الذي يعمل معه بها.

(٤) المعرفة الدقيقة بطرق التنظيم، وتأثرها بالعادات والتقاليد المحلية، وأيضاً المعرفة الدقيقة بطرق تمثيل جماعات المجتمع في التنظيمات، لكي يتحقق تمثيل القادة الفعليين.

(٥) الإلمام الكامل بالمعلومات الفنية التي تفيد المجتمع، كمعرفة الإدارات الحكومية، والهيئات الأهلية، والمنظمات العالمية، وطرق الحصول على المساعدات من الميادين التخصصة، وأين وكيف يمكن للمجتمع الحصول على معلومات فنية يحتاج اليها للقيام بأي مشروع من المشروعات.

(٦) الإلمام الكامل بطرق التقويم التي يحتاج إليها لتقويم عمله مع المجتمع

د - دور المعالج Therapist Role:

وفي إطار هذا الدور، يعمل المنظم الاجتماعي كمعالج على مستوى المجتمع المحلي ككل، فهو لايقوم بمعالجة الأفراد أو الجماعات.

ويتضمن هذا الدور تشخيص المشكلات التي يعاني منها المجتمع، والأسباب التي تؤدي إلى قيامها، ومساعدة المجتمع على حلها.

وتكمن صعوبة هذا الدور في الحاجة إلى التعمق في الدراسة والتحليل والتشخيص والعلاج. ويزيد من صعوبة هذا الدور، أن المنظم الاجتماعي يتعامل في أغلب الأحيان مع تلك العوامل المتأصلة الكامنة التي لايدركها المجتمع، والتي تعمل باستمرار على تفككه، وعدم تنظيمه.

والمنظم الاجتماعي أثناء عمله على مستوى المجتمع، وفي إطار هذا الدور، يجد - بطبيعة الحال - مجالاً واسعاً لعمليات تشخيصية عديدة، فهو يجب أن يعرف:

(١) أصل وتاريخ المجتمع ككل، وأجزاؤه المتعددة التي يتكون منها.

(٢) يفهم الجذور والأصول الاجتماعية لكثير من العادات والمعتقدات القائمة.

(٣) الوظائف والأدوار[١] الاجتماعية والعلاقات الموجودة بين هذه الوظائف وتلك الأدوار القائمة في المجتمع.

ويجب أن يكون تشخيصه للمجتمع دقيقاً، مبنياً على المعرفة والفهم لطبيعة وصفات ومميزات هذا المجتمع.

---

(١) يُقصد بالأدوار هنا القيادات الطبيعية والوظيفية

وفي الواقع، فإن تقسيم نيوستتر، أو تقسيم روس لدور المنظم الإجتماعي إلى أدوار رئيسية منفصلة، هو تقسيم لتسهيل دراسته من الناحية النظرية، ولإمكان تطبيقه في مجالات التدريب الميداني. ولكن الواقع خلاف ذلك، وطالما نجد المنظم الإجتماعي ذا أدوار متداخلة، وربما وجدت عملية واحدة تشمل جميع الأدوار المذكورة مجتمعة.

نقد محاولة روس M. G. Ross

لم يوجه لأي محاولة لتحديد دور المنظم الإجتماعي من الهجوم والنقد مثلما تعرضت محاولة روس، وعموماً، فإن المحاولات الجيدة، هي التي تلفت الأنظار اليها، وتدعو المختصين إلى تمحيصها، ومن ثم يوجهون النقد اليها. ولعل ذلك يوضح أهمية محاولة روس كما سبق أن ذكرنا.

وفيما يلي تلخيص لأهم الانتقادات التي وجهت الى هذه المحاولة:

أ - نقد موريس R. Morris وراندل O.Randall عام ١٩٦٥:

إنتقد كل من روبرت موريس، وأورلي راندل[1] محاولة روس في تحديده لدور المنظم الاجتماعي، حيث كانت أهم انتقاداتهما هي:

(١) أن الأدوار الأربعة التي أفترضها روس لاتفترق عن بعضها كثيراً، ويمكن أن تندرج جميعها تحت إطار دور واحد، هو دور المساعد أو الممكن. وبتعبير آخر، فإن جوهر هذا الدور هو عملية تمكين ومساعدة غير مباشرة.

(1) Robert Morris & O. A. Randaal, Planning and Organization of Community Services for the elderly. Social work Journal, Vol 10 10 No 1 January 1965. p.p 96-102

أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص١٣٩ . ١٤

(٢) إن دور الممكن أو المساعدة هنا، لايحقق الإيجابية والسرعة المطلوبة، فهو ذا طبيعة قد تعوق تقدم العمل إلى المستوى المطلوب، ومن ثم فقد يستمر حرمان المجتمع المحلي لمدة طويلة.

ب - نقد توماس شيرارد Thomas D. Sherrard عام ١٩٦٦:

نشر توماس شيرارد[1] عام ١٩٦٦ تقريراً عن عمل اللجنة التي تولى رئاستها لبناء نظرية لممارسة تنظيم المجتمع. ولقد ذكر أن أعضاء هذه اللجنة قد توصلوا إلى أن دور المنظم مرتبط بهدف معين للممارسة، ولابد وأن يكون هذا الدور مناسباً لمستوى معين من مستويات العمل. فدور المساعد أو الممكن مثلاً، يعتبر مناسباً لمستوى الجيرة، وخاصة إذا كان هدف الممارسة هو إزالة العزلة، واشتراك الأهالي في أنشطة تؤدي إلى التقارب الإجتماعي.

ويخلص شيرارد إلى أنه لايمكن الحديث عن أدوار مطلقة حيث أن لكل دور مرتبط بهدف معين، ومستوى معين.

جـ - نقد أرنولد جورين A. Gurin عام ١٩٦٩

قام أرنولد جورين عام ١٩٦٩ بنشر التقرير الميدني عن مشروع تطوير مناهج تنظيم المجتمع. ولقد تضمن هذا التقرير فيما يتعلق بدور المنظم الاجتماعي ما يلي[2]:

---

(1) Thomas D. Sherrard, Developing Middle-Range Theory for Community organization practice in, Trends in Social Work practice and Knowledge, National Association of Social Workers. New York, 1966, p.p. 145-159.

- أنظر المرجع السابق، ص ١٤٠.

(2) Social Service Reveiw, January. 1969, p p. 20-37.

- أنظر المرجع السابق، ص١٤١، ١٤٢.

(١) أن صياغة روس لأدوار المنظم الاجتماعي كلها خاطئة لكونها حاولت أن تجد الوحدة في مناطق لايمكن أن تضمها وحدة واحدة (الهدف، والوظيفة، والدور)، ومن ثم لايمكن أن يكون هناك دور مطلق يمكن تعميمه.

(٢) أن من الخطأ التركيز على العملية process oriented وحدها، أو التركيز على المشكلة أو الإنجاز problem oriented وحدها -مثلما فعل روس- بل لابد من التركيز عليهما في آن واحد لكونهما متكاملتين. فالاهتمام بالعملية دون الاهتمام بالمشكلة أو الإنجاز يؤدي إلى الإحباط أو البلادة، كما أن مهاجمة المشكلة دون الاهتمام بالعملية لايكون مجدياً.

(٣) من الخطأ تقسيم أدوار المنظم الاجتماعي إلى مُعين، أو خبير مثلاً كبدائل عن بعضهما البعض، حيث أن الموقف هو الذي يفرض الدور المناسب للممارس.

(٤) أن المنظمة نفسها عامل حاسم في تحديد دور المنظم الاجتماعي ووظيفته. فالهيئة التي تمارس التخطيط سيكون دور المنظم فيها على المستوى القومي، بينما منظمة الخدمات ستجعل دور المنظم على المستوى المحلي، وهكذا.

(٥) أن المواقف نفسها محدد آخر لطبيعة دور المنظم الإجتماعي.

د - نقد أصحاب نظرية النزاع:

يرفض أصحاب نظرية الصراع[1] محاولة روس التي تستند على إفتراض فلسفي يقوم على إمكانية الاتفاق بين مختلف فئات المجتمع المحلي، حيث أن أصحاب نظرية الصراع يؤكدون إمكانية هذا الاتفاق لتعارض المصالح. ولهذا نجدهم يتحدثون عن أدوار أخرى، مثل التي تقوم على التفاوض أو المطالبة والمدافعة، أو

---

(١) أنظر المرجع السابق، ص١٤٢

الناظرة، إلى غير ذلك من أدوار، كما سنعرض فيما بعد(١).

٢ - محاولة روبرت موريس Robert Morris وراندل O.A. Randall عام ١٩٦٤:

لقد سبق الإشارة إلى أن موريس وراندل قد قدما نقداً لمحاولة روس، ومن الملاحظ أيضاً أنهما قدما نقداً لجميع المنظمين الاجتماعيين التقليديين من جانب، ونقداً آخر لمحاولة نيوستتر من جانب آخر.

ويمكن أن نُلخص إنتقادهما فيما يلي:(٢)

أ - إنتقدا المنظمين الاجتماعيين التقليديين لعدم محاولتهم تغيير اهتمامات المهنة حتى يمكنها أن تساير كلاً من التقدم العلمي من جانب، واحتياجات المجتمع المتجددة من جانب آخر.

ب - إنتقدا محاولة نيوستتر ذات الطابع الإداري، التي يتلخص دور المنظم الاجتماعي فيها على معاونة اللجان للتوصل إلى القرارات التنفيذية بنجاح، وهذا الدور يتطلب منظمين إجتماعيين على مستوى عال من الكفاءة، مما قد لايكون متيسراً في كل الأحوال.

جـ - إنتقدا محاولة روس -كما سبق ذكره- لإمكانية إدراج الأدوار الأربعة التي ذكرها في إطار دور واحد فقط هو دور «المساعد أو الممكن»، وأن هذا الدور يركز على العملية فقط دون المشكلة، ولذا فهو يتسم بالبطء، ولايحقق الإيجابية والسرعة المطلوبة.

---

(١) أنظر محاولة تشالرز جروسر Charles P. Grosser ص١٨٦.

(2) Robert Morris & O. A. Randall, planning and organiztion of community services for the elderly, op. cit., p.p 96-102.

أنظر المرجع السابق، ص١٤٣

وعلى ضوء ذلك بصفة عامة، وعلى ضوء نقدهما الأخير لمحاولة روس بصفة خاصة، فهما يطالبان بالتركيز على حرية تصرف المنظم الاجتماعي دون التقيد بهدف مرسوم، والتركيز على الإنفعال واستشارة السكان (أي يطالبان بالتركيز على المشكلة أو الإنجاز).

ومن الملاحظ، أنهما وقعا في النقد الذي قدمه جورين gurin حيث أنهما ركزا على المشكلة أو الإنجاز، وأعتبراه بديلاً عن التركيز على العملية. في حين أنه ينبغي تكاملهما معاً.

ومن الجدير بالذكر أن التأكيد على حرية تصرف المنظم الاجتماعي عند ممارسته لدوره، ليس جديداً، فلقد سبقهما اليه الكثيرين، ومن أهمهم أرثر دانهام(١) Arther Dunham.

وعلى أي حال، فإن محاولة موريس وراندال تتميز عن محاولتي روس، ونيوستتر، بأنها تربط مهنة الخدمة الاجتماعية بالعمل الاجتماعي Social Action، وبالتالي بالعمل السياسي، وبهذا يُعلن هذا الدور مسئولية المهنة في خدمة العمل السياسي، ويجعل دور المنظم الاجتماعي متصفاً بالإيجابية والحيوية والحركة والتفاعل لإيجاد حلول سريعة تُعالج الحاجات والصعوبات والمشكلات المجتمعية.(٢)

---

(1) Arther Dunham, What is the Job of the community organization worker? in, E.B. Harper and Arther Danham, community organization in Action, Assaciation press, New York 1959, p. 488.

أنظر المرجع السابق، ص١٤٤

(٢) أحمد كمال أحمد. *تنظيم المجتمع مبادئ وأسس ونظريات*، مرجع سابق، ص٢٦٣.

٤ - محاولة نيل جلبرت Nell Gilbert عام ١٩٦٥:

يرى جلبرت أن دور المنظم الاجتماعي يمكن تلخيصه في دورين أساسيين هما(١):

أ - دور المدافع Advocate:

وفيه يعتمد المنظم الاجتماعي على إسلوب الضغط أكثر من اعتماده على إسلوب الاتفاق، للدفاع عن مطالب أو حقوق بعض فئات أو جماعات المجتمع المحلي، وبذلك، يكون هذا الدور أكثر إيجابية، إذا ما قارناه بدور الممكن، الذي فيه يأخذ المنظم موقفاً محايداً، بخلاف موقف المنظم الاجتماعي في إطار دور المدافع، الذي يتبنى وجهة نظر الفئات المغبونة في المجتمع، وينحاز لصالحها

ب - دور الوسيط Broker:

ويمكننا اعتبار دور الوسيط دوراً «وظيفياً»، حيث أن المنظم الاجتماعي يتوسط للسكان لدى مجتمعهم لتحقيق أحد أمرين، فإما يتوسط لتوصيل السكان لمصادر الخدمات، أو يتوسط بين جماعات وفئات المجتمع، وبين المنظمات لتغيير سياستها أو نظمها بما يحقق أكبر إشباع ممكن لأهالي المجتمع.

فأما عن الأمر الأول، فإن المنظم الاجتماعي يكرس كل جهوده لمساعدة سكان المجتمع المحلي كي يتوصلوا إلى معرفة موارد المجتمع التي يحتاجون إليها، ولايستطيعون تحديدها. ولهذا «يتوسط المنظم الاجتماعي لتوصيل سكان المجتمع

---

(1) Nell Gilbert, Neighborhood Coordinator, Advocate or Middlemen, Berkely, university of California, 1965, p.p 20-28.

- أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٤٤ ١٤٥
- أنظر محمد بهجت كشك، *محاضرات في الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع* مطبعة الأمان الحديثة، الإسكندرية، ١٩٨٧، ص١٣٦. ١٣٧

إلى المصادر الموجودة في المجتمع المحلي، والتي لايعروفون كيف يصلون اليها وذلك لاستغلالها في إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم.

في حين يتمثل الأمر الثاني في إتخاذ المنظم الاجتماعي دور الوسيط بين أفراد وجماعات المجتمع المحلي من جانب، وبين الأجهزة والمنظمات القائمة في هذا المجتمع من جانب آخر، وذلك بهدف مساعدتهم في تحقيق مطالبهم، وإشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم.، وجدير بالذكر، أن المنظم الاجتماعي يمارس كلا الدورين في آن واحد، غير أن تركيزه على أحدهما تمليه ظروف المجتمع من جانب، وطبيعة موقف الممارسة من جانب آخر.

- محاولة تشارلز جروسر Charles P. Grosser عام ١٩٦٥:

يُعد تشارلز جروسر من المتأثرين بنظرية النزاع، ولذا، فإن محاولته لتصور دور المنظم الاجتماعي تأخذ شكلاً تصاعدياً تبدأ بدور المساعد أو الممكن -وهو الدور التقليدي الوارد في محاولة روس-، ثم يتصاعد إلى دور الوساطة بين سكان المجتمع المحلي وبين المنظمات الموجود به، ثم يتصاعد أكثر إلى المطالبة بحقوقهم والتحدث بلسان حالهم، ثم يصل به الأمر إلى ذروة التصعيد، حيث أخذ زمام المبادرة، والتحرك الإيجابي لصالح سكان المجتمع المحلي.

وبذلك، تقوم محاولة جروسر لدور المنظم الاجتماعي على أربعة أدوار رئيسية، تتصاعد من حيث استخدام النزاع، وهذه الأدوار الأربع هي[1]:

---

(1) Charles p Grosser, Community development programms serving the urban poor, Journal of Social Work Vol 10. No. 3, July 1965, p.p 1- 19

أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص١٤٥ ١٤٧

أ - دور الممكن Enabler:

ويتمثل دور المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور في تشجيع وتنشيط وتدعيم الجهود التي يبذلها أهالي المجتمع المحلي، لإشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، وذلك عن طريق مساعدة أهالي المجتمع فى اختيارالطريق الأمثل أو الاتجاه الذي يحددونه هم أنفسهم، وطبقاً لما هو وارد في محاولة روس.

ب - دور الوسيط Broker:

ويتمثل دور المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور بأن يتوسط لتوصيل سكان المجتمع إلى الموارد أو إلى مصادر الخدمات الموجودة في تلك المجتمع والتي لايدري عنها أو لايعلمها سكان المجتمع، كذلك يتوسط المنظم الاجتماعي بين سكان المجتمع المحلي وبين المنظمات القائمة لكي تعدّل في سياساتها، أوتغير من أهدافها وبرامجها حتى تحقق رغبات واحتياجات أهالي المجتمع (تماماً كدور الوسيط في محاولة نيل جلبرت).

جـ - دور المدافع Advocate:

ولايتمثل دور المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور في مجرد تعريف أهالي المجتمع بالمنظمات القائمة، وتوصيلهم إلى ماتقدمه من خدمات، ولكن يتمثل دوره في الوقوف إلى جانب عملائه من جماعات وفئات سكان المجتمع، وتوليه لقيادتهم في سعيهم نحو تصحيح الأوضاع. ومن ثم، فإنه سيتبنى وجهة نظرهم، ويتوحد معها، ويدافع عنها وعنهم، ولهذا لن يكون المنظم محايداً كما هو الحال في دور الممكن، ولن يكون وظيفياً كما هو الحال في دور الوسيط، بل سيكون منحازاً لصالح عملائه «ضد» المنظمات القائمة في المجتمع المحلي(١).

---

(١) لاحظ هنا تصاعد الإيجابية، وتصاعد النزاع في دور المنظم الاجتماعي، ذلك التصاعد الذي سيصل إلى أقصى حدوده وذروته في الدور القادم (دور المنشط أو الناضل Activist).

د - دور المنشط أو المناضل Activist:

ولايتمثل دور المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور عند حد الوساطة بين أهالي المجتمع وبين المنظمات المحلية، ولاعند حد الدفاع والانحياز لصالح عملائه فقط، ولكنه سيتبنى قضاياهم، ويتوحد تماماً معها، ثم يبدأ في قيادة أهالي المجتمع، أو الفئات الضعيفة، أو الجماعات المغبونة، في سعيها لتحقيق أهدافها

٦ - محاولة وارين هاجستروم Warrn C. Haggstrom عام ١٩٦٩:

ولقد ركز «وارين هاجستروم»(١) في محاولته لتحديد دور المنظم الاجتماعي على دور المستثير Agitator حيث يقوم المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور باستثارة سكان المجتمع، مستخدماً في ذلك التركيز على حالات عدم الرضا التي يشعر بها هؤلاء السكان، حتى يتمكن من إقناعهم بمساندة جهاز تنظيم المجتمع القائم، أو إنشاء تنظيمات جديدة تعمل على إشباع إحتياجاتهم وحل مشكلاتهم.

والواقع أن الدور الأساسي للمنظم الاجتماعي مهما اختلفت وجهات النظر، هو استثارة سكان المجتمع للشعور بالحاجة إلى اتخاذ القرارات التي تحدد أهدافهم، والوسائل والأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف، مما يساعد بدوره في إحداث التغيير، والمنظم الإجتماعي عليه أن يتبع أفضل المناهج التي تساعده على القيام بدوره على أحسن وجه، مع مراعاة الابتكار لخدمات جديدة للمجتمع لإحداث التغيير، لأن الاقتصار على تقديم الخدمات التقليدية، يؤدي إلى التكيف مع الوضع السائد دون إحداث التغيير المنشود(٢).

---

(1) Warren C. Haggstrom, Can the poor Transform the World?, Readings in Community organization practice, ed . Ralph Kramer and Harry Specht, Englewood cliffs, prentice-Hall, inc. 1969, p.p. 301-303

(٢) سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الإجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٧٣

٧ - محاولة رونالد ليبيت Ronald Lippit عام ١٩٦٩:

وفي نفس العام، قام «رونالد ليبيت»[1] بمحاولة لتحديد دور المنظم الاجتماعي، حيث أكد على دور المنظم الاجتماعي كمستشار Consultant.

ويقوم المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور بمعاونة من يحتاج إلى جهوده المهنية ليساعده على إنجاز عمله، كحل أو مواجهة مشكلة قائمة بالفعل، أو متوقع حدوثها. وتعتبر علاقة المنظم الاجتماعي بمن يعاونهم في إطار هذا الدور، علاقة مؤقته، تنتهي بتقديم المساعدة. كما أن المنظم الاجتماعي ليس له أي سلطة على من تقدم إليه الاستشارة.

ولقد حدد «رونالد ليبيت» أسئلة سبع يستعين بها المنظم الاجتماعي أثناء تأديته لدوره كمستشار في تفكيره، كأسباب المشكلة ومصدرها، ورغبة أهالي المجتمع في التغيير، واتجاههم نحو هذا التغيير، ومدى توفر الموارد اللازمة لمواجهة المشكلة في الوقت الحاضر، أو تفاقمها في المستقبل، وخطوات العمل ومراحله، وكيفية استمرار التغيير.

ويرى «ليبيت» أن أي عملية إستشارية ناجحة، لابد وأن تنتهي عادة بأنواع ثلاث من التعلم، هي:

أ - تفهم أعمق للمشكلة أو المشكلات التي استدعت الاستشارة.

ب- ممارسة الوظيفة بكفاءة أفضل، وتحديد المشكلات التي قد تنتج مستقبلاً، واتخاذ القرارات المناسبة عندما تقتضي الضرورة مساعدة خارجية.

(1) Ronald Lippit, Dimensions of the consultant job, Readings in Community organization practice (ed.) Ralph Kramer and Harry specht, Englewood cliffs, prentice Hall inc. 1969 p.p.278-284

جـ- الوصول إلى أساليب ونظم جديدة تساعد على الاحتفاظ بالمقدرة على التغيير الذي يتناسب والظروف المتغيرة، وعلى استخدام الطاقات الكامنة لتحسين وظائف جماعات المجتمع وإنتاجيتها.

٨ - محاولة إروين ساندرز عام ١٩٦٩:

كما قام «اروين ساندرز» في نفس العام بمحاولة لتحديد دور المنظم الاجتماعي. حيث قام فيها بتقسيم دور المنظم الاجتماعي إلى أربعة أدوار رئيسية هي(١):

١ - دورالمحلل Analyst Role:

ويكون تركيز المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور على جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها. لذلك يقوم المنظم الاجتماعي بالمهام التالية:

أ - دراسة المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها أهالي المجتمع، ومحاولة التعرف على العوامل والأسباب المؤدية اليها، وذلك حتى تتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين أحوال هذا المجتمع.

ب- تحليل الخطوات المتعلقة بوضع البرنامج، وذلك لإمكانية مواجهة مشكلات التغير الاجتماعي. على أن يوضع في الحسبان أن البرنامج ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما ينبغي التركيز على إحداث التغيير اللازم لصالح المجتمع.

جـ- توصيف عمليات التخطيط، وكيفية إتمامها.

(1) Irwin T. Sanders, professional Role in planned change, Readings in Community organization practice, ed., Ralpeh Kramer and Hrry specht, Englewood cliffs, prentice - Hall, inc., 1969, p.p. 269-278.

د - تقويم التغيرات التي أمكن التوصل اليها.

٢ - دور المخطط Planner Role:

وتركيز المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور على توضيح الأهداف التي يود المجتمع أن يصل اليها، ووضع الخطة التي من خلالها يستطيع المجتمع أن يصل إلى أهدافه. والمنظم الاجتماعي بجهوده هذه في إطار هذا الدور لايساعد في توضيح اتجاه الخطة للمجتمع فحسب، بل يساعده أيضاً في عمليات التقويم اللازمة.

٣ - دوره كمنظم للتغير Organizer for change Role:

ويركز المنظم الاجتماعي جهوده في إطار هذا الدور في التنفيذ، ويُعد هذا الدور هو المكمل لدور المنظم الاجتماعي كمحلل، وكمخطط. فبعد أن يدرس المنظم المشكلات، ويتعرف على العوامل والأسباب المؤدية اليها، ثم يضع مع المجتمع خطة علاجها، لابد وأن توضع الخطة موضع التنفيذ.

وإن كان بدء تنفيذ الخطة من الأمور الصعبة، فالاستمرار في تنفيذها حتى تحقق أهدافها من الأمور الأكثر صعوبة. ولما كان الأمر بالغ الصعوبة، فلايمكن والحال كذلك الاعتماد كلية على جهود المتطوعين، بل يقع العبء الأكبر على المنظم الاجتماعي في الإشراف على التنفيذ وتوجيهه، وتنسيق العمل بين الهيئات والمؤسسات المشتركة في عملية التنفيذ، والعمل على إنشاء هيئات ومؤسسات جديدة في حالة إذا ما كانت المؤسسات القائمة غير كافية لعملية التنفيذ.

٤ - دوره كمدير برنامج Program Administrator Role:

ويركز المنظم الاجتماعي جهوده في إطار هذا الدور على النواحي الإدارية اللازمة للتنفيذ، وبمعنى آخر، محاولة وضع المؤسسة، وتهيئتها بالإسلوب الذي

يسمح لها بتنفيذ البرنامج، وذلك عن طريق توفير كل الموارد والإمكانيات اللازمة لإدارة البرنامج.

جدير بالذكر أن هذا الدور يتفق مع ماسبق وأن حدده نيوستتر عام ١٩٤٧ فيما يتعلق بالأعمال الإدارية كأحد الأدوار الهامة التي يمارسها المنظم الاجتماعي.

ثالثاً : المنظور النوعي:

وكما سبق وأن ذكرنا، أن المدخل أو المنظور النوعي يقوم أساساً إما على مجرد الوصف وتقديم قوائم بالأعمال والأنشطة المهنية التي ينبغي على المنظم الاجتماعي أن يؤديها في مجال محدد. أو تنظيم معين، وإما على وضع تصنيفات تحليلة لأنشطة وجهود المنظم الاجتماعي، وذلك في مجال محدد، أو تنظيم معين أيضاً

وسوف نعرض في إطار المنظور محاولتين، إحداهما وصفية تسرد الخطوات وتصف الأنشطة التي ينبغي أن يلتزم أو يسترشد بها المنظم الاجتماعي، والأخرى تحليلية تصنف هذه الأنشطة والجهود تحت مسميات للأدوار.

١ - دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي:

وهي محاولة من أستاذنا الدكتور أحمد كمال لتحديد دور المنظم الاجتماعي في مجال نوعي محدد، هو مجال العمل الاجتماعي. حيث ذكر سيادته أن دور المنظم الاجتماعي في هذا المجال كما يلي(١):

أ - القيام بالدراسات والبحوث التي تتعلق بالعمل الاجتماعي. أو بالمشكلات التي تواجه المجتمع.

---

(١) أحمد كمال أحمد. *تنظيم المجتمع - نظريات وحالات* مرجع سابق ص٨٥

ب- إستثارة الرأي العام، وتكوين رأي عام موحد إزاء الحاجات والمشكلات المجتمعية.

جـ - مساعدة القائمين بالعمل الاجتماعي على تحديد الهدف، ووضع الخطط، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقويمها.

د - تنظيم، وتنسيق، وتحقيق، التعاون بين المنظمات والأفراد المهتمين بالعمل الاجتماعي.

هـ - وضع كل خبرات، ومهارات المهنة في مساعدة المجتمع.

و - القيام بالاتصال اللازم، باستخدام جميع الوسائل الإعلامية المناسبة.

ومما ينبغي التأكيد عليه هنا، هو أن المنظم الاجتماعي قد يعمل مع مجتمع على درجة معينة من الوعي الاجتماعي، وعليه أن يكيف دوره بما يتناسب مع المجتمع الذي يعمل معه.

٢ - دور المنظم الاجتماعي في المصنع:

وهي أيضاً محاولة من أستاذنا الدكتور أحمد كمال لتحديد دور المنظم الاجتماعي، في إحدى المنظمات النوعية الموجودة في المجتمع المحلي. حيث ذكر سيادته أن دور المنظم الاجتماعي في المصنع هو[١]:

أ - دور المساعد:

وفيه يقوم المنظم الاجتماعي بمساعدة العاملين بالمصنع على تنظيم جهودهم، وتعاونهم، واستثمار جهودهم في تحقيق رعاية اجتماعية ملائمة لهم.

---

(١) المرجع سابق، ص٨٥-٨٦.

ب - دورالوسيط:

وفيه يقوم المنظم الاجتماعي بأنشطة إتصال، تهدف إلى مساعدة العاملين بالمصنع على التعرف على مساعدة العاملين بالمصنع على التعرف على الموارد، والإمكانيات، والمنظمات التي يمكن استفادتهم من الخدمات التي تؤديها.

جـ - دور المستشير:

وفي هذا الدور، لايتقيد المنظم الاجتماعي بلوائح إدارية معينة بحكم عمله بالمصنع، بل يتخطى هذه الحواجز الإدارية عند الضرورة، ويتصل بالمستويات المختلفة التي من شأنها أن تيسر عمله. كذلك يعمل بين قيادات العاملين بالمصنع، وبين المنظمات الأهلية والحكومية الموجودة في المجتمع المحلي، والتي قد تقيد خدماتها العاملين بالمصنع.

د - دور المنشط:

وفي هذا الدور، لاينتظر المنظم الاجتماعي تحرك مجتمع المصنع لإدراك احتياج معين، بل يتحرك، ويأخذ زمام المبادرة، ويعمل من أجل مجتمع المصنع، إذا كان هذا الاحتياج ملحاً ويسلتزم إدراكه - وإدراك أهمية إشباعه- وقتاً ليس بالقصير من جانب العاملين بالمصنع.

هـ - دور المطالب أو المدافع:

ويعتبر هذا الدور مكملاً للدورين السابقين مباشرة، حيث أن المنظم الاجتماعي عندما يقوم بدور المستشير، ودور المنشط، فإنه يتصل بالجهات والمنظمات التي تستطيع أن تتخذ قرارات في صالح العاملين بالمصنع. وهنا نجده يتكلم، ويطالب باسم العاملين بالمصنع كلسان حالهم، ويتحدث باسمهم، ويدافع عن مصالحهم.

و - دور الخبير:

وعندما يقوم المنظم الاجتماعي بهذا الدور، فإنه يفيد العاملين بالمصنع المشتركين في برامج تنظيم المجتمع، بمعلوماته، ومهاراته المهنية، لإنجاز تلك البرامج.

وعلى سبيل المثال، فإنه يساعدهم على إجراء دراسات على أساس علمي لتعطي نتائج موضوعية، كذلك يساعدهم على إجراء دراسات على أساس علمي لتعطي نتائج موضوعية، كذلك يساعدهم على إجراء مقابلة ناجحة مع مسئول، أيضاً يساعدهم على متابعة تنفيذ مشروع أو تقييمه على أساس علمي.

ز - دور المعالج:

ويقوم المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور بمحاولة علاج مشكلات اجتماعية تهدد مجتمع المصنع، أو تهدد إنتاجه. مثل: النزاعات، أو إظهار إتجاهات ضارة تعرقل الإنتاج، أو اتجاهات سلبية من بعض فئات العاملين، إلى غير ذلك من مشكلات.

هذا، وبعد أن ناقشنا بإيجاز لأهم محاولات تحديد دور المنظم الإجتماعي سواء من المنظور الوصفي، أو من المنظور التحليلي التصنيفي، أو من المنظور النوعي. نحب أن نشير إلى أن هناك محاولات أخرى لتحديد دور المنظم الاجتماعي لم نعرض لها لضيق المقام من جانب، ولتكرار الأدوار التي سبق عرضها من جانب آخر. بين المحاولات التي لم نعرض لها:

١ - محاولة هارولد لينسكي Harold L. Wilnesky، وتشالس ليبو Charles N. Lebeaux عام ١٩٥٨:

وتتلخص في دورين هما[1]: الوسيط، والدافع

٢- محاولة روبرت موريس Robert Morris، ومارتن راين Martin Rein عام١٩٦٢:
وتتخلص في دورين هما[2]: الدافع، والمنشط

٣ - محاولة روبرت بيرلمان R. Perleman، وأرنولد جورين A. Gurin عام ١٩٧٢:
وتتلخص في ثلاثة أدوار هي[3]: الممكن، والمخطط، والدافع، وقيمة رأي بيرلمان وجورين الأساسية تكمن في أنه يعكس الواقع الحالي لتنظيم المجتمع، ويقابل أحدث نظرياته، وهي نظرية جاك روثمان[4] سنة ١٩٦٩ - والتي سبق مناقشتها في موضوع العمل الاجتماعي- والتي رأي فيها أنه لايمكن الحديث عن طريقه واحده لتنظيم المجتمع، وأن الأفضل أن نميز فيه بين ثلاثة نماذج نظرية، هي:

١ - نموذج تنمية المجتمع المحلي الصغير Locality Development ويلائمه تماماً دور الممكن.

٢ - نموذج التخطيط الإجتماعي Social Planning، ويلائمه دور المخطط.

---

(1) Harold L. Wilensky & Charles N. Lebeaux, Industrial Society and Social Welfare, Russel sage foundation New York, 1958, p.p. 286-290.

(2) Robert Morris & Martin Rein, Emerging Patterns in Community Planning, Social Work Practice, 1963, Columbia university press, New York, 1963, p. 174.

(٣) أنظر إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون، *نماذج ونظريات تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٧٣، ١٧٤

(4) Jack Rothman, Three Models of community organization practice, op. cit. p.p.20-36.

٣ - نموذج العمل الاجتماعي Social Action، وبلانه دور الدافع.

هذا، ونحب أن نشير في النهاية، أن هناك عدة متغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد طبيعة دور المنظم الاجتماعي ومداه. ويمكننا أن نشير إلى أهم هذه المتغيرات فيما يلي(١):

١ - جهاز تنظيم المجتمع، أو المنظمة التي يعمل المنظم الاجتماعي من خلالها:
فهذه المنظمة لها فلسفتها، ونظام عملها، وأساليبها الخاصة في إنجاز أعمالها، وأهدافها التي أنشئت هذه المنظمة خصيصاً لتحقيقها.

هذا من جانب، ومن جانب آخر، فإن هذه المنظمة هي التي تدفع للمنظم الاجتماعي راتبه، وهي التي يستمد منها شرعية عمله، وهي أيضاً التي تمده بالإمكانيات والموارد اللازمة لإنجاز هذا العمل. وعلى ذلك، فالمنظم الاجتماعي عليه أن يلتزم بكل المحددات التي تشكل سياسة هدف المنظمة، وأن يتحرك من خلالها، وأن يخضع لتوجيهاتها، ويحترم الحدود والقيود الخاصة بنطاق اختصاصه.

لكن هذا -بالطبع- لايتعارض مع محاولة التجديد والابتكار في عمله، أو يتعارض مع السعي نحو تجويد وتطوير ممارسته المهنية.

٢ - طبيعة الهدف الذي يسعى المنظم الاجتماعي إلى تحقيقه:
حيث أن نوع الهدف المهني، يحدد نوعية وطبيعة الدور الممارس. فالعمل مثلاً على زيادة مشاركة أهالي المجتمع المحلي في شئون مجتمعهم، وعلى تماسك وتكامل هذا المجتمع، وزيادة قدرته على إشباع احتياجته وحل مشكلاته، سيتطلب دور «الممكن»، بينما السعي لحل مشكلة اجتماعية معينة، سيقتضي دور «المخطط» وهكذا.

---

(١) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص١٥١-١٥٤

٣ - المستوى الذي يتم عليه العمل:

حيث أن العمل على مستوى معين، يفرض الاعتماد على أدوار بعينها، ولعلنا نتذكر هنا ماورد بتقرير «توماس شيرارد» السابق ذكره من ارتباط الدور بكل من الهدف، ومستوى الممارسة، حيث أخبرنا، أن دور المساعد أو الممكن مناسباً لمستوى الجيرة، وخصوصاً إذا كان الهدف هو إزالة العزلة، واشتراك الأهالي في أنشطة تؤدي إلى التقارب الاجتماعي.

٤ - طبيعة الموقف الذي تتم فيه الممارسة:

فهناك بعض المواقف التي تستلزم أداء بعض الأدوار، بينما تتطلب بعض المواقف الأخرى القيام بأدوار مغايرة.

فمثلاً، إذا كان الموقف يتطلب دراسة مشكلة عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، فأنسب الأدوار هنا هو دور المحلل، في حين إذا ما تتطلب الموقف نقل أهالي المجتمع من مرحلة المرض الاجتماعي إلى مرحلة المشكلة الإجتماعية، أو بعبارة أخرى، محاولة إيقاظ أهالي المجتمع من غفلتهم وعدم إحساسهم بخطورة مايحيط بهم، إلى مرحلة تجسيم الخطر لهم ليشعروا بخطورة مشكلتهم ومن ثم يسعوا إلى حلها، فإن دور المستشير هو أنسب الأدوار لطبيعة مثل هذا الموقف. وهكذا.

٥ - نوعية المجتمع المحلي الذي يعمل معه المنظم الاجتماعي:

من حيث معطيات هذا المجتمع، وظروفه، وطبيعة موارده وإمكانياته، ونوعية العلاقات السائدة فيه، وطبيعة مشكلاته واحتياجات سكانه، ومدى نضج أفراده، ومدى إدراكهم بخطورة مشكلاته، ومدى إستعدادهم للمساهمة في أمورمجتمعهم، وغير ذلك مما يتصل بسكانه وموقعه.

٦ - إسلوب ممارسة المنظم الاجتماعي لعمله:

حيث أن المنظم الاجتماعي سيمارس دوره المهني مع المجتمعات التي يعمل معها في أحد شكلين:

أ - الشكل المباشر: وهنا سيكون تعامله مباشرة مع الأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات في مختلف أشكالها، أو معها جميعاً في نفس الوقت، وعلى نفس المستوى من التعامل فيكون أنسب الأدوار في هذا الشكل مثلاً، دور الخبير، ودور المرشد، ودور الوسيط، ودور المستشير.

ب - الشكل غير المباشر. وذلك من خلال التدخل في العلاقات بين الأفراد، والجماعات والمنظمات، وذلك بهدف إيجاد التعاون والتضامن فيما بينها لصالح المجتمع المحلي نفسه، وبهدف دفعها إلى التعاون والتفاعل البناء مع بعضها البعض. وهنا يكون أنسب الأدوار هو الدور المتمثل في العمليات المهنية للعمل بين الجماعات كما في محاولة نيوستتر.

وعلى أية حال، فإذا كان دور المنظم الاجتماعي يهدف في النهاية إلى العمل على إشباع احتياجات المجتمع أو حل مشكلاته، فإن معيار فعالية هذا الدور لا يتمثل في مجرد إشباع تلك الاحتياجات أو حل هذه المشكلات، وإنما يتمثل أساساً في قدرة هذه المجتمعات، على المساهمة في إشباع احتياجاتها، أو حل مشكلاتها، أو تحسين نوعية حياتها.

الفصل الرابع

إستراتيجيات تنظيم المجتمع:

تمهيد

أولاً - القرارات (ترشيدها، وطرق إتخاذها، وكيفية صنعها)

- مفهوم القرار.
- القرار الرشيد.
- العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.
- طرق اتخاذ القرار.
- مراحل صنع القرار.

ثانياً- الاستراتيجيات كمنهاج للتأثير في القرارات:

- مفهوم الاستراتيجية.
- أنواع الاستراتيجيات.
- إستراتيجيات تنظيم المجتمع.

تمهيد

إن هدف تنظيم المجتمع ليس إحداث التغيير المقصود لصالح أهالي المجتمع فحسب، بل إحداث التغيير في الناس أنفسهم بحيث يكتسبوا مجموعة من القيم والاتجاهات والعادات الجديدة، والتي تتناسب مع طبيعة التغيير في المجتمع. لكي يصبحوا أقدر على تفهم واستيعاب التغيير من جانب، والاستفادة من هذا التغيير لتحقيق رفاهيتهم من جانب آخر.

ولكي يتم التغيير - أي تغيير - لابد وأن يتخذ بشأنه مجموعة من القرارات المجتمعية الملائمة، والتي عن طريقها تتحقق الأهداف، ويحدث التغيير المنشود

وللمنظم الاجتماعي أدواره الوظيفية، وأساليبه المهنية، واستراتيجياته الفنية، والتي يستعين بها في التأثير على سكان المجتمع، للوصول بهم إلى أفضل القرارات وأرشدها والتي تعمل لصالحهم، وصالح مجتمعهم.

ولتوضيح ذلك، خُصص هذا الفصل لعرض ومناقشة موضوعين:

أولهما: القرارات (ترشيدها، وطرق اتخاذها، وكيفية صنعها): وتم فيها مناقشة مفهوم القرار، وكيفية ترشيده، والعوامل التي تؤثر في عملية اتخاذه، سواء كانت عوامل تتعلق بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة، أو عوامل تتصل بدوافع وقيم وولاء الأعضاء، أو عوامل تتصل بمدى سهولة وتوفير قنوات الاتصال داخل التنظيم. كما تم مناقشة طرق اتخاذ القرار، سواء كان ذلك عن طريق الإجماع، أو طريق التصويت، أو طريق تفويض السلطة، أو بتأجيل اتخاذه، وأخيراً تم مناقشة مراحل صنع القرار، وهي تحديد المشكلة، ثم دراستها وتحليلها، ثم البحث عن بدائل الحلول الممكنة، ثم المفاضلة بين هذه البدائل، ثم مرحلة التنفيذ، تليها مرحلتي المتابعة والتقويم.

ثانيهما: الاستراتيجيات كمنهاج للتأثير في القرارات: وتم فيها مناقشة مفهوم الاستراتيجية، مع توضيح الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك، كما تم مناقشة أنواع الاستراتيجيات سواء من منظور المدخل المحافظ، أو من منظور المدخل الثوري، وأخيراً تم مناقشة استراتيجيات تنظيم المجتمع، مع التركيز على استراتيجيتي الإقناع والضغط، موضحين الأساليب المهنية، والتكتيكات الفنية التي يتبعها المنظم الاجتماعي في كل منهما، مستعينين ببعض الأمثلة التطبيقية من واقع المجتمعات المحلية، لتوضيح تلك الخطوات المهنية، والتكتيكات الفنية التي يمارسها المنظم الاجتماعي لحل المشكلة، في إطار كل من استراتيجيتي الإقناع، والضغط.

أولاً: القرارات (ترشيدها، وطرق اتخاذها، وكيفية صنعها)

إن الهدف الأساسي لتنظيم المجتمع هو إحداث التغيير المقصود لصالح أهالي المجتمع، ولكي تتم هذه التغييرات، لابد وأن يتخذ بشأنها مجموعة من القرارات المجتمعية الملائمة، والتي عن طريقها يحدث التغيير المنشود.

وللمنظم الاجتماعي دور هام، وذلك باستخدامه أساليبه المهنية، للتأثير في القرارات المجتمعية التي تتخذ على جميع المستويات، لتخطيط وتنفيذ برامج التنمية، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية الترابط بين أهالي المجتمع الواحد من جانب، وبين المجتمع المحلي والمجتمع الأكبر من جانب آخر.

وعلى ذلك، يمكن القول، أن من أهم مسئوليات المنظم الاجتماعي، التأثير على سكان المجتمع للوصول بهم إلى أسلم القرارات التي تعمل لصالحهم، وصالح مجتمعهم.

ولذلك، يجدر بنا أن نحدد ما الذي نقصده بالقرار، وما الذي نعنيه بالقرار الرشيد وما هي معوقات القرار الرشيد، وماهي العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، والطرق التي يُتخذ بها القرار، وأخيراً مراحل صنع القرار.

وسوف نحاول الإجابة على هذه التساؤلات فيما يلي:

- مفهوم القرار

إن المبرر لاتخاذ القرار، هو وجود مجموعة من البدائل، فوجود البدائل، يخلق مشكلة، الأمر الذي يتطلب الاختيار بين هذه البدائل.

ولذلك، يُعَرف القرار بأنه «الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم».

ونخلص من ذلك: بأن القرار هو حصيلة تفاعل أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض، فعملية صنع القرار، تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد، حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد معين. ولعل هذا يُلقي الضوء على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

وجدير بالذكر، أنه يجب التفرقة بين مفهوم عملية صنع القرار، ومفهوم اتخاذ القرار. فالأخير -إتخاذ القرار- تمثل خطوة أو مرحلة من عملية صنع القرار[١]. وسوف يتضح ذلك عند مناقشتنا لعملية صنع القرار.

- القرار الرشيد:

يشير معني رشد Retionality القرار، إلى أن يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخي أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار. ولقد أهتمت كلاً من النظريتين السياسية الديموقراطية، والاقتصادية الكلاسيكية بصورة الفرد كمخلوق رشيد في تصرفاته.

حيث تفترض النظريات السياسية في الفرد، أن يكون مدركاً، حر الإختيار، دقيقاً في تفضيله، يسيتطع من خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى إستنتاجات مقبولة، وبذلك تتحقق له، أو يقترب من الرشد في قراراته.

بينما تفترض النظرية الاقتصادية، توافر الإدراك لدى الفردُ الذي يتعقل في الإنفاق، ويختار أفضل السلع التي يحتاج اليها بأقل النفقات، ويستطيع التنبوء في المجالات الاقتصادية. ولذلك فإن هذه النظرية تنهض على إمكانية تحقيق الفرد للرشد في قراراته.

إلا أن هذا الإصرار على افتراض الرشد في تصرفات الفرد قد تعرض لهجوم كثير من الكتاب في مجال اتخاذ القرارات، الذين يؤمنون تماماً بأن هذا الاتجاه يتطلب وجود إنسان لم يخلق بعد، وفي مقدمة هؤلاء المعارضين، الذي هاجموا هذا الإتجاه سيمون Simon الذي أشار إلى أن مايتطلع اليه الفرد في الواقع هو الوصول

---

(١) أنظر سعد الفاروق حمودة، محمد بهجت كشك، *المنهاج والطريقة في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٤١.

إلى قرارات «معقولة» وليست قرارات «رشيدة». إذ أن الفرد غالباً مايتأثر بالقيم والاعتبارات المختلفة فيما يتعلق بالقرارات المختلفة التي يتخذها، ومن ثم فإن قراراته قد تبدو غير رشيدة.

- العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، أهمها:

١ - كمية المعرفة الأساسية، أو المعلومات المتاحة:

والتي تتصل بالمشكلة، أو بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، إذ تتحدد درجة الرشد في القرار على مدى توفر المعلومات التي يمكن الثقة فيها، والاعتماد عليها في إتخاذ القرار. ولايقتصر الأمر عند هذا الحد، بل يتعداه إلى أن هذه المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية صنع القرار، هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.

٢ - عوامل تتصل بدوافع وقيم وولاء الأعضاء:

إذ تؤكد بعض البحوث أن الإنسان لايمارس سلوكاً عقلياً أو رشيداً بالدرجة التي نتصورها، فهناك دوافع لاشعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة، بل وتحدد له الوسائل التي يختارها لتحقيق هذه الغايات. كما تلعب قيم الإنسان واتجاهاته دور في عملية صنع القرار، فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات واتجاهاتهم مختلفة، ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الأهداف.

٣ - مدى سهولة وتوفر قنوات الاتصال داخل التنظيم:

فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح وتسهل مرور ونقل المعلومات والبيانات اللازمة، كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار.

وهذا، ويجدر الإشارة إلى أنه ليست العوامل السابقة هي كل العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار، بل أن هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم، والقيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم مدفوعين بمبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث وبين الإسهام الفردي، وهو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم(١).

- طرق اتخاذ القرار

هناك عدة طرق لاتخاذ القرار، حددها جوردن Gorden بأربعة أساليب أو طرق هي:

١ - طريقة الإجماع:

وذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع، وبصور مرنه، وذلك لتقويم هذا الاقتراح من جانب باقي الأعضاء الآخرين، إلى أن يتم اتخاذ القرار بموافقة ورضا جميع الأعضاء.

ويتميز قرار الإجماع بالتعهد الشخصي من قبل أعضاء الجماعة بتنفيذ القرار الذي أجمعت عليه.

وعلى الرغم من أن إجماع الأعضاء حول اتخاذ قرار معين، يمكن أن يشير إلى أن الجماعة تخلو من الصراع أو الانقسام الداخلي، إلا أنه ينبغي أن تتنبه لنوع معين من الإجماع، الذي يُطلق عليه البعض بالإجماع المضلل، حيث يكمن خلف هذا الإجماع نوع من الضغوط الخارجية، ولاينبع من الاقتناع العقلي لأعضاء الجماعة. ولذا، ينبغي أن تتخذ الجماعة قراراتها في حرية تامة، بعيداً عن أية ضغوط، خارجية كانت، أو داخلية من تسلط أحد أفرادها على القرار.

---

(١) أنظر، المرجع السابق، ص٤٢-٤٤.

١ - طريقة التصويت:

وهو الاسلوب الشائع في الجماعات الديموقراطية، ويلجأ اليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك إختلافاً حول الموضوع، أو الحلول المعروضة، حيث تتمنى كل جماعة فرعية حل معين من الحلول المطروحة، فتلجأ الجماعة إلى طريقة التصويت للوصول إلى القرار. ويصبح الحل الذي يحظى بأغلبية أصوات الأعضاء، هو القرار الذي وصلت إليه الجماعة.

وفي هذه الطريقة، تخضع الأقلية لرأي الأغلبية، وتلتزم بتنفيذ القرار الذي وصلت اليه الجماعة رغم معارضتهم المسبقة لهذا القرار. إلا أن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة، أن التصويت طريقة أقل إيجابية من طريقة الإجماع، إذ قد تستمر الجماعة في النقاش حتى بعد أخذ الأصوات.

٢ - تفويض السلطة:

كثيراً ما تلجأ الجماعة الديموقراطية لتسيير أعمالها، والإسراع في إتخاذ القرار، إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد، أو لجنة صغيرة، يستطيع أو تستطيع هذه اللجنة أن تتخذ القرار بسرعة أكبر. وغالباً مايكون ذلك في ظروف خاصة كأن يكون القصد هو توفير الوقت، أو كأن يكون الشخص الذي تفوض له السلطة هو الذي تتوفر لديه المعلومات التي يبنى عليها القرار.

وقد تضع الجماعة بعض القيود على إستخدام طريقة التفويض، إذ قد تكون هذه القيود مرتبطة بالزمن، كأن تحدد الجماعة لهذا الفرد أو تلك اللجنة أن تتخذ القرارات خلال فترة زمنية معينة قرار في موضوع معين، وفي موضوعات بعينها وقد ترتبط هذه القيود بالموضوعات، إذ قد تحدد الجماعة للفرد أو اللجنة. أن تتخذ قرار في موضوع معين، وفي موضوعات بعينها

ونتيجة لعملية التفويض هذه، تُصبح الجماعة ملتزمة بتنفيذ القرارات التي يتخذها هذا الفرد، أو تلك اللجنة، طالما أنها في إطار أو نطاق التفويض الذي أعطته الجماعة لهذا الفرد، أو تلك اللجنة.

٤ - تأجيل اتخاذ القرار:

وتستخدم الجماعة هذه الطريقة، عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليها. وهي طريقة تتفق بها الجماعة على ألا تتفق.

وتنهض هذه الطريقة على أساس أن الجماعة قد تنقسم إلى جماعات فرعية، كل منها يتبنى حل أو اقتراح معين، ويتعصب له، ولايبدي أي استعداد للتنازل عنه، ومن ثم يصعب أن تلتقي وجهات نظر الأعضاء. وفي ذات الوقت، إذ استخدمت طريقة التصويت، قد تؤدي إلى تفكك الجماعة، وانقسامها، وحدوث صراع بين أعضائها، الأمر الذي يجعل تأجيل اتخاذ القرار على درجة عالية من الأهمية، حيث تتاح الفرصة لأعضاء الجماعة خارج نطاق الاجتماع الرسمي، لتبادل وجهات النظر بطريقة ودية.

وأيضاً، تُستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت البيانات أو المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن موضوع معين غير متوفرة أو غير كافية لأن تعتمد عليها الجماعة في اتخاذ القرار، ولذا يجب التروي بتأجيل اتخاذ القرار حتى تتوفر هذه البيانات[١].

---

(١) أنظر المرجع السابق، ص٤٥-٤٧.

- مراحل صنع القرار

لايوجد اتفاق كامل حول مراحل أو خطوات عملية صنع القرارات بين الكتابات المختلفة، سواء من حيث عدد هذه الخطوات، أو من حيث ماتتضمنه كل خطوة منها. وللذا، سوف نحاول عرض بعض وجهات النظر المختلفة بشأن مراحل أو خطوات عملية صنع القرار.

يرى هربرت سيمون Harprt Simon أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل ثلاث، هي:

١- مرحلة البحث والاستطلاع، وفيها يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ القرار.

٢- مرحلة التصميم، وفيها يتم البحث عن البدائل المختلفة.

٣- مرحلة الاختيار، وفيها يتم اختيار أنفضل البدائل المعروضة.

ومن الملاحظ، أن سيمون قد ركز على المراحل التى تساعد على الوصول إلى القرار مغفلاً الإشارة إلى مرحلة تنفيذ هذا القرار، وكذلك مرحلة المتابعة، وأيضاً مرحلة التقييم.

فالقرار الذى لا يأخذ طريقة إلى التنفيذ يصبح لا قيمة له، كما أن القرار الذى قد يتعثر إن لم نلاحقه بالمتابعة، وأخيراً لابد من إخضاعه للتقييم حتى نعلم مدى تحقيقه لأهدافه.

ويرى جون ديوبى Jone Dawe أن هناك ستة خطوات يجب أن تسترشد بها الجماعة فى عملية اتخاذ القرارات، هى:

١ - أن تكون المشكلة أو المسألة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها ملموسة وواضحة.

٢ - أن تحدد طبيعة المشكلة تحديداً دقيقاً.

٣ - تحليل طبيعة المشكلة.

٤ - إقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة.

٥ - مقارنة الحلول عن طريق اختيار كل منها على معيار معين، واختيار أفضل هذه الحلول.

٦ - تنفيذ أفضل الحلول.

ومن الملاحظ أن «جون ديون» قد ذكر في خطواته السابقة مرحلة التنفيذ، ولكنه أغفل أيضاً مرحلتي المتابعة والتقويم.

كما قد جروس Gross خمس خطوات لاتخاذ القرار، مؤكداً على وجود اتفاق معقول على ثلاثة منها، بينما لا يشترط دائماً وجود الخطوة الأولى والخامسة. هذه الخطوات هي:

١ - تعريف المشكلة بالشكل الذي يجعلها واضحة لكل المشاركين في البحث عن حلها.

٢ - البحث عن الحلول البديلة، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات المختلفة والمتعلقة بالمشكلة، والتي تساعد على استنباط كافة الحلول الممكنة.

٣ - التفكير في هذه البدائل، وذلك من خلال التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل، ومدى قدرته على حل المشكلة القائمة.

٤ - إختبار أحد هذه البدائل: وهي ... أفضل، من بين الحلول المعروضة.

٥ - قبول المسئولية المترتبة

ومن الملاحظ أيضاً، أن «جروس» قد أغفل هو الآخر مرحلتي المتابعة والتقويم.

وعلى أية حال، يمكن استنباط الخطوات التى من خلالها يمكن أن يصنع القرار[١]:

١ - تحديد المشكلة، أو الموضوع، أو المسألة التى تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها.

٢ - دراسة وتحليل المشكلة، أو الموضوع، أو المسألة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها بحيث يصبح المشاركين فى اتخاذ القرار على علم كاف ودراية تامة بالعوامل المؤثرة فى هذه المشكلة أو الموضوع أو المسألة.

٣ - البحث عن بدائل الحلول الممكنة لحل المشكلة أو علاج الموضوع أو المسألة

٤ - المفاضلة بين هذه البدائل، واختبار مدى كفاءتها لإنجاز الأهداف، من خلال عقد مقارنات فيما بينها وفقاً لمجموعة من المعايير الموضوعية، بحيث يعطى ذلك قدرة على التنبؤ بأن حلاً من هذه الحلول هو أفضلها.

٥ - وضع هذا الحل موضع التنفيذ، بحيث يتحمل كل عضو من الأعضاء مجموعة من المسئوليات لإنجاز قرار الحل المتفق عليه.

٦ - متابعة القرار حتى لا يتعثر أو يحدث نوع من التراخى فى التنفيذ

٧ - التقويم، ونعنى به نوعين من التقويم، تقويم مرحلى، أى يلازم كل مرحلة أو كل خطوة من الخطوات السابقة حتى يمكن تجنب الأخطاء فى الوقت المناسب. هذا من جانب، كما يمكن تقويم القرار فى نهاية جميع هذه الخطوات حتى نتأكد من مدى كفاءة القرار الذى توصلت اليه الجماعة فى حل المشكلة أو علاج الموضوع أو المسألة، والتعرف على العوامل التى ساعدت أو أعاقت تحقيق الأهداف وأسباب ذلك من جانب آخر.

ثانياً: الاستراتيجيات كمنابع للتأثير فى القرارات:

- مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية، تُعد من المفاهيم حديثة الاستعمال فى تنظيم المجتمع. وهو

---

(١) أنظر المرجع السابق، ص٤٨- ٥

مصطلح مستعار أساساً من علوم الحرب والسياسة.

ويعرف القاموس كلمة الإستراتيجية، بأنها فن التدبير الحربي. ويعني ذلك بالذات، فن استخدام القوى والموارد كلها لتحقيق الانتصار في الحرب[١].

كما استخدم نفس المصطلح في نظرية اللعب والتي تفرق بين مجموعة الألعاب التي تعتمد على مهارة الفرد من جانب، أوعى الحظ من جانب آخر، أو على الاستراتيجية من جانب ثالث. والتي توضح أن الاستراتيجية أكثرهم تأثيراً. إذ يأخذ اللاعب في اعتباره حركات الآخرين وتوقعاتهم، وتفهم تحركاتهم، سواء كانوا من الحلفاء، أو المعارضين[٢].

وتشير الإستراتيجية إلي القدرة على التفكير في المشكلة بأسرها تفكيراً شاملاً يهدف إلى وضع خطة عامة أو تنظيم شامل.

أما التكتيك، فإنه يعني الإستخدام الصحيح للوسائل المتاحة لتحقيق الهدف.

ويقصد بالأهداف الاستراتيجية، تلك الأهداف البعيدة التي يريد المجتمع أن يصل إليها.

(١) هدى بدران، تنظيم المجتمع، مطبعة المليجي بالجيزة،القاهرة، ١٩٦٩، ص٩٤.

(2) Strategies of community organization, ed., fred M. cox, John L Erlich Jack Rothman & John F Tropman. Itasca, Illinois F.E peacock publishers, inc 1971 p 155

نقلاً عن: محمد أبو بكر حسانين. طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٧٤

أما الأهداف التكتيكية، فيقصد بها الأهداف المرحلية، وغالباً ما تنصب الأهداف التكتيكية على الإجراءات العملية أكثر مما تنصب على الجوانب النظرية(١).

ويستخدم مفهوم الاستراتيجية فى تنظيم المجتمع على أنها المنهج الذى يتبعه المنظم الاجتماعى لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع. وتتضمن الاستراتيجية مجموعة من المسلمات الأساسية توضح وجهة النظر العامة التى تمثلها، وكذا تفاصيل العمل بها، والتى تسمى بالتكتيك، بمعنى أن التكتيك هو ترجمة عملية لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ(٢).

فالتكتيك هو الإسلوب الذى يتبع لممارسة الاستراتيجية، فلكل منهج اسلوب يتبع فى ممارسته. وفى بعض الأحيان يستخدم مصطلح الاستراتيجية بمعنى «الهدف العام، أو بعيد المدى». ومصطلح التكتيك بمعنى «الهدف الجزئى، أو قريب المدى» والذى يساعد تحقيقه على تحقيق الهدف العام أو بعيد المدى(٣).

- أنواع الاستراتيجيات

سبق وأن أوضحنا أن الاستراتيجية تعنى المنهج المتبع لتحقيق الهدف، وعلى

---

(1) W.L. Beveridge, The Art of Scientific Investigation, London, 1963, p. 121

أنظر عبد الباسط محمد حسن، *أصول البحث الاجتماعي*، الطبعة الثانية، مطبعة لجنة البيان، ١٩٦٦، ص١٧٣

(٢) هدى بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٩٤.

(٣) سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٧٤.

ذلك، فإن الهدف المراد الوصول اليه أو تحقيقه، هو الذى يحدد لنا أفضل المناهج أو الاستراتيجيات التى يجب الاستعانة بها لتحقيق هذا الهدف.

ولما كانت الأهداف كثيرة، ومتنوعة، ومتغيرة، فلابد والحال كذلك أن تتعدد المناهج والاستراتيجيات. ولما كانت المناهج والاستراتيجيات هى الأخرى متعددة، فينبغى علينا أن ننتقى اليق المناهج أو الاستراتيجيات للإستعانة بها لتحقيق الأهداف، إذا ما كنا جادين فى تحقيق أفضل النتائج.

ولما كانت طريقة تنظيم المجتمع تسعى مع غيرها من المهن والعلوم لإحداث التغييرات لصالح المجتمعات ورفاهيتها، فلابد وأن تكون لطريقة تنظيم المجتمع مناهجها أو استراتيجياتها التى تستعين بها لتحقيق أهدافها.

وقبل أن نناقش الاستراتيجيات المستخدمة فى طريقة تنظيم المجتمع، وجب علينا أن نشير بإيجاز إلى الاستراتيجيات التى أبرزتها الدراسات السوسيولوجية فى مجال التغيير الاجتماعى بصفة عامة.

ولقد أشارت هذه الدراسات(١) أن هناك مدخلان رئيسيان فى إحداث التغيير الاجتماعى المخطط.

أولهما: المدخل المحافظ: وهو يحاول الحفاظ على أساسيات النظام الموجود، حيث أن التغيير ينصب على بعض القطاعات الموجودة فى المجتمع مع الإبقاء على أساسيات النظام دون تغيير.

ثانيهما: المدخل الثورى: وهو يحاول تغيير أساسيات النظام داخل المجتمع تغييراً جذرياً.

---

(١) محمد بهجت كشك، *محاضرات فى الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق ص.

وينتقد أصحاب المدخل الثورى، المدخل المحافظ، لا عتقادهم بأن عمليات تغيير بعض قطاعات المجتمع فقط دون غيرها، ما هى إلا عملية علاج سطحية مؤقتة لمشكلات المجتمع، وسرعان ما تعاود هذه المشكلات فى الظهور مرة أخرى. وأفضل طرق العلاج- من وجهة نظرهم - هو إحداث تغيير جذرى فى نظام المجتمع القائم، يتيح الفرصة لأن يحل محله نظام آخر لا يسمح بظهور مثل هذه المشكلات.

ويعتمد كل مدخل من هذه المداخل على مجموعة من الاستراتيچيات لتحقيق أهدافه التى يسعى إلى تحقيقها:

أولاً- استراتيچيات المدخل المحافظ :

١ - الاستراتيچية العلمية الرشيدة(العقلانية):

وتقوم هذه النظرية على حقيقة مؤداها أن الطابع العقلى للإنسان هو أهم ما يميز أنماطه السلوكية، ومن ثم فإن عمليات التغيير المخطط، يجب أن تقوم على أساس تبصير الناس بالمفاهيم والأفكار والممارسات القادرة على تحقيق مصالحهم الذاتية، ثم يترك للناس أن يقرروا بأنفسهم مصيرهم دون ما فرض حلول جاهزة عليهم.

٢ - استراتيچية إعادة صياغة المعايير التربوية:

وتقوم هذه الاستراتيچية على أسس بعض الفروض التى تدور حول الدافعية عند الإنسان، فهى تؤكد أن أهم ما يحرك الإنسان فى سلوكه وممارسته هى مجموعة القيم والمعانى والتصورات التى اكتسبها الفرد من ثقافته خلال تنشئته الاجتماعية. ولذلك، فإن محاولات تغيير أنماط السلوك والممارسة، يجب ألا تعتمد على مجرد تزويد الجماهير بالمعلومات التى تحاول إقناعهم عقلياً بها فحسب، بل أنها يجب أن تعتمد فى الأساس على مجموعة من البرامج والأنشطة القادرة على

تغيير القيم(إعادة التنشئة الاجتماعية). ويؤكد أنصر هذه الاستراتيجية على ضرورة إشتراك أعضاء المجتمع فى وضع خطط التغيير، وأيضاً فى تنفيذ البرامج. حيث أن الهدف البعيد لهذه الاستراتيجية، يتمثل في تحقق قدرة المجتمع على حل مشكلاته بنفسه.

٣ - استراتيجية القوة:

وتقوم هذه الاستراتيجية على استخدام الضغط سواء فى شكله السياسى، أو الإدارى، وذلك عن طريق القوانين والتشريعات الملزمة فى مجالات التغيير المخطط. والقوة هنا تعنى السلطة المشروعة فى المجتمع، القادرة على إصدار تشريعات قانونية ملزمة.

ثانياً- استراتيجيات المدخل الثورى:

١ - استراتيجية المحافظة على الوضع أو النظام القائم:

وتسعى هذه الاستراتيجية إلى إحداث التغيير فى البرامج القائمة فقط، إما بزيادة عددها، أو توسيع نطاق خدماتها، دون المساس بالنظام الأساسى، أو الوضع القائم بصفة عامة.

٢ - استراتيجية المواجهة:

وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تغيير المؤسسات القائمة على اعتبار أنها تشكل السبب فى إحداث المشكلات الاجتماعية فى المجتمع المحلى. على أن ذلك يتم فى حدود النظام القائم، أى دون المساس بالنظام الأساسى فى المجتمع.

٣ - استراتيجية الصراع:

وتسعى هذه الاستراتيجية بإصرار قوى، على إحداث تغيير جذرى فى التنظيمات والسياسات القائمة، وتعديل النظم السائدة فى المجتمع، كما يشه

التعديل بناء القوة فى المجتمع. أى تغيير النظام الأساسى فى المجتمع.

- استراتيجيات تنظيم المجتمع:

توصلت طريقة تنظيم المجتمع إلى استراتيجيتين أساسيتين يستطيع المنظم الاجتماعى عن طريقهما التأثير فى القرارات المجتمعية لصالح أهالى المجتمع. تسمى الأولى باستراتيجية الإقناع، وتسمى الثانية باستراتيجية الضغط أو الإجبار(١).

وقد ساهم فى صياغة الأولى علماء النفس، وكثيراً ممن يعملون فى حقل العلاقات الإنسانية، حيث أن منهجها يتضمن التركيز على الحب والثقة والإقناع ومؤثرات العمل السلمى جميعها إلى أن يحدث تغيير فى الاتجاه، ومن ثم يحدث تغيير فى السلوك. أما الثانية، فقد ظهرت من خلال نظريات اللعب والاستراتيجيات الدبلوماسية، ودارسين القرارات، ولقد ركزوا جميعاً على الاعتماد على مبدأ الضغط أو القوة أو الإجبار(٢).

ويوضح الفريق الأول المبررات التى جعلتهم ينادون بضرورة الاعتماد على الإقناع وحده دون غيره من وسائل كما يلى:

١ - أن استخدام القوة فى عمليات تغيير القيم والمعتقدات الإنسانية لن يجدى، وبالتالى لن يؤدى الغرض المطلوب.

٢ - أنه لا توجد قيم أو معتقدات مجردة، وإنما يمكن اعتبار أن القيم والمعتقدات

---

(١) أنظر هدي بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٩٤.

(2) Richard E. Walton, The Strateges of Social Change and Their dilemas, in Fred M. Cox, et al.. Strategies of Community organization a Book of Redings, F E . peacock publishers, inc. New York, 1974, p 155

أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق. ١٦٢

من الأمور النسبية، والحكم على بعض القيم بأنها ضارة، وعلى قيم أخرى بالأفضلية من الأمور الحساسه للغاية، وتختلف فيه وجهات النظر. وعلى ذلك، قد يؤدى تحويل الجماعات إلى قيم جديدة عن طريق الإجبار إلى القضاء على سعادتها ورفاهيتها التى كانت تحصل عليها من اعتناقها للقيم القديمة. ولذا لابد أن يأتى هذا التحويل بشكل تدريجى، عن طريق إقناع الناس أنفسهم، حتى يمكنهم الاقتناع بالقيم الجديدة.

٣ - على الرغم من أن طريقة الإقناع تستلزم وقتاً طويلاً نسبياً، إلا أنها طريقة مضمونة النتائج. فالناس إذا ما اقتنعوا بشىء بادروا إلى اعتناقه وتنفيذه.

بينما كانت مبررات الفريق الثانى التى جعلتهم ينادون بضرورة الاعتماد على الإجبار دون غيره من وسائل كما يلى:

١ - يرى أصحاب هذا الفريق أنه من الممكن إحداث بعض التغييرات اللازمة للمجتمع والتى تؤدى إلى تحسين مستواه الاقتصادى والاجتماعى تحت أنواع مختلفة من الضغط، وأن هناك بعض التغييرات يجب فرضها على المجتمع كما فى حالة تطعيم الأطفال، وقواعد المرور وغيرها(١).

٢ - كما يرى أنصار هذا المبدأ أن استخدام الإقناع وحده لإحداث تغييرات مرغوبة، قد يؤدى إلى استفحال كثير من المشكلات فى المجتمع، أو قد تتعرض مصالح بعض الجماعات للضياع(٢).

ومهما يكن من أمر، فإن هناك عوامل كثيرة تختلف من موقف لآخر، وتجعل من الصعب اتباع استراتيجية معينة فى كل المواقف. فلا شك أن طبيعة التغيير

---

(١) أنظر هدى بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٩٥.

(٢) محمد بهجت كشك، *محاضرات فى الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٨٧.

وظروفه، تملى نوع الاستراتيجية الواجب استخدامها. وقد يتصل موضوع التغيير أحياناً ببعض القيم الكبرى فى الحياة، ويؤدى إسلوب الضغط إلى كثير من المقاومة والتحدى. كما أن هناك من الحالات ما قد يطول أمر الإقناع فيه، فلا يرجى معه نجاح.

ويجدر بنا قبل أن نعرض هاتين الاستراتيجيتين، أن نناقش بعض الاعتبارات الأساسية لتنظيم المجتمع والمتصلة بتطبيق الاستراتيجيات والتى ينحصر أهمها فيما يلى[1]:

١- أن الأوضاع المجتمعية غير المرغوب فيها، والتى تتطلب من المجتمع اتخاذ قرارات بشأنها، تختلف فى طبيعتها ومضمونها وبالتالى فى مدى اتفاق جماعات المجتمع المختلفة فى الرأى بخصوص ما يجب عمله لمواجهه هذه الأوضاع. وكلما أدى تغيير الوضع غير المرغوب فيه إلى استفادة جميع فئات المجتمع بنسب متساوية كلما سهل اتفاقهم على ضرورة تغيير ذلك الوضع، وسهل اتفاقهم عند تحديد الوسائل المناسبة لإحداث ذلك التغيير، والعكس صحيح.

٢- أن بعض الحلول لبعض المشكلات أو الأوضاع المجتمعية غير المرغوب فيها، تتطلب إعادة توزيع بعض الموارد والامتيازات بين فئات المجتمع المختلفة. بحيث تكتسب أو تحصل بعض الجماعات على حقوق كانت محرومة منها، وتتنازل أو تفقد بعض الجماعات الأخرى عن امتيازات كانت تتمتع بها. ولا شك أن مثل هذه الحلول وإن كانت ضرورية وحتمية فى كثير من الأحيان، إلا أنها تبدو غير مقبولة من وجهة نظر الجماعات المطلوب تنازلها عن بعض الامتيازات.

---

(١) أنظر هدى بدران *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٩٦-٩٧

٣- نظراً لأن موارد المجتمع محدودة، لذا قد تؤدى التغييرات الجذرية إلى نوع من الصراع الاجتماعى بين فئات المجتمع المختلفة- لمحاولة كل منها الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد-، وهذا يتطلب من المنظم الاجتماعى أن يوجه هذا الصراع ليؤدى فى النهاية إلى اتخاذ القرار المطلوب من جانب، وأن يعما على إعادة العلاقات التعاونية بين الجماعات السابق تصارعها من جانب آخر.

٤- تُصبح استراتيجية الإقناع أكثر فعالية للوصول إلى إتفاق بالنسبة للقرارات المجتمعة التى تؤدى إلى تغييرات سطحية، كما تصبح استراتيجية الضغط أكثر فعالية للوصول إلى إتفاق بالنسبة للقرارات المجتمعية التى تؤدى إليى تغييرات جذرية.

وبالرغم من الاختلافات الأساسية بين الإستراتيجيتين، وانفراد كل استراتيجية بتكتيكات خاصة بها، إلا أن هناك بعض التداخل بين الاستراتيجيتين، كما أنهما تشتركان فى بعض التكتيكات. وينبغى على المنظم الاجتماعى ألا يعتمد على استراتيجية و احدة باستمرار، بل عليه أن ينتقى الاستراتيجية المناسبة لكل موقف، وأن يستعين بالإستراتيجية معاً كلما لزم الأمر.

وعلى ذلك، سوف نتناول بالمناقشة كل من الاستراتيجيتين المستخدمتين فى طريقة تنظيم المجتمع، سواء من حيث الأسس التى تقوم عليها كل استراتيجية، أو التكيكات التى تستخدمها كل منها لتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

أولاً- استراتيجية الإقناع:

تفترض هذه الإستراتيجية إفتراضاً مؤداه، أنه كلما كانت جماعات المجتمع متشابهة فى القيم والاتجاهات والمعتقدات التى تعتنقها، كلما أدى ذلك إلى سهولة إتفاقها. وعلى ذلك يتحدد دور المنظم الاجتماعى فى تأكيد القيم التى تعتنقها

الجماعات المختلفة فى المجتمع والتى تساعد على اتفاقهم فى الرأى من جانب، وأن يعمل على تغيير بعض القيم التى تعتنقها تلك الجماعات والتى تعرقل الاتفاق فى الرأى. وذلك لأن الاتفاق فى الرأى يساعد على صدور القرار المناسب.(١)

وفى ذات الوقت، يرى أنصار هذه الاستراتيجية- كما سبق ذكره- أن تغيير القيم والاتجاهات والمعتقدات لا يمكن أن تتم بعملية الضغط والإجبار، إذ أن الناس لا يعتنقون إلا ما يقتنعون به. ولذا وجب التركيز فى هذه الحالة على عملية الإقناع دون غيرها.

كما يعتقد بعض المشتغلين بتنظيم المجتمع، أن الإقناع هو الإسلوب الوحيد للعمل مع المجتمعات، حيث يستندون فى اعتقادهم هذا إلى أحد المبادىء الأساسية فى تنظيم المجتمع، وهو مبدأ مشاركة الأهالى فى المشروعات. وهم يرون أن هذه المشاركة لا يمكن أن تتم دون إقناع(٢). وعلى الرغم من أن استخدام الإقناع يستلزم وقتاً طويلاً، إلا أن نتائجه أكيدة ومضمونة.

ويمكن تلخيص أهم الافتراضات التى تستند اليها استراتيجية الإقناع فيما يلى(٣):

- أن أى تغيير حقيقى، هو أولاً وأخيراً تغيير فى معتقدات واتجاهات الناس. والناس لا يجدى معهم الضغط أو الإجبار فى تغيير اتجاهاتهم. حيث أنهم لا

---

(١) أنظر سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع*، مرجع سابق ص٤٧٥.

- Murray Ross, Community Organization, Theory and Principles, op cit, pp. 21-23.

- أنظر هدى بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٩٧

(٢) أنظر المرجع السابق، ص٩٨

يعتنقون إلا ما يقتنعون به.

٢ - أن الإنسان لديه استعداد لأن يغير قيمه واتجاهاته متى تزعزع اقتناعه بها، وأدرك تعارضها مع مصالحة من جانب، ومع المصلحة العامة من جانب آخر. وهذا لا يتم إلا عن طريق الإقناع.

٣ - أن أساس اختلاف الأفراد وبعضهم، والجماعات وبعضها، وعدم اتفاقهم أو اتفاقها، قد يرجع إلى عدم الإحاطة بالحقائق كاملة، وأن استكمال تلك الحقائق يؤدى حتماً إلى اختفاء هذه الاختلافات. وهذا لا يتم إلا عن طريق الإقناع.

٤ - هناك بعض القرارات يجب أن تتخذ بالإجماع، ولن يتم ذلك إلا نتيجة اشتراك الأفراد والجماعات المتخذة القرار فى القيم والاتجاهات والمعتقدات. وهذا لا يتم إلا عن طريق الإقناع.

٥ - يفضل اختيار المشروعات والموضوعات التي لا تثير، ولا تبرز الاختلافات فى القيم والاتجاهات والمعتقدات بين أفراد وجماعات ووحدات المجتمع. وذلك بإقناعهم بالاشتراك فى هذه المشروعات.

ويستخدم المنظم الاجتماعى فى إطار هذه الاستراتيجية عدة تكتيكات ليؤثر بها على الجماعات المختلفة في المجتمع للوصول إلى القرارات المطلوبة. وتتلخص

(1) Richard E. Walton, The Stratgies of Social change and Their Dilemas, in Fred M. cox, et. al., op. cit., p. 155.

أنظر كل من:

عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٦٣، ١٦٤.

هدى بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص ٩٨، ٩٩.

سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٤٧٥، ٤٧٦.

محمد بهجت كشك، *محاضرات في الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٩٣، ١٩٥.

أهم هذه التكتيكات في(١):

١ - جمع أكبر قدر من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغير المراد احداثه، وإحاطة أفراد وجماعات المجتمع بها حتى يتفقون عليها، ويلتفون حولها

٢ - إبراز القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تتفق عليها جماعات المجتمع، وتعمل على التقريب فيما بينها، والتي تتفق مع التغير المطلوب. وأيضاً تحديد القيم التي تتمسك بها بعض الجماعات والتي تُعرقل الوصول للقرار المناسب، حتى يتسنى للمنظم الاجتماعي زعزعة ثقة الجماعات فيما تعتنق من قيم تُعرقل المصلحة العامة، مما يساعد على إقناعهم بأستبدال هذه القيم.

٣ - التقليل من إحساس الجماعات بقيمة الاختلافات بين أهدافها الخاصة وأهداف التغيير المجتمعي، كي لا تكون عقبة في سبيل التغيير، وإقناع الجماعات بأهمية وإيثار أهداف التغيير العامة على الأهداف الخاصة للجماعات.

٤ - التقلل من إحساس الجماعات باحتمال صدور أيه تهديدات لها نتيجة عملية التغيير المطلوبة، وذلك بمنع أي عمل يكون من شأنه حدوث أضرار بأعضاء أي من الجماعات(مضايقات، إرباك، فقد امتيازات، فقد المكانة الاجتماعية، إنتهاك حرمتهم بأي وسيلة).

٥ - إبداء الفهم الكامل لشعور ودوافع واتجاهات كل جماعة من جماعات المجتمع، سواء كانت توافق على التغيير، أو تلك التي تقاوم التغيير، وذلك يؤدي إلى كسب المنظم الاجتماعي لثقته جماعات المجتمع من جانب، ويعاونه على التعامل مع دوافع واتجاهات الجماعات الرافضة للتغيير ومحاولة إقناعهم باعتناق اتجهات جديدة تساعد عملية التغيير من جانب آخر.

٦ - الاهتمام والاعتراف بمكانة كل جماع من الجماعات المجتمع، وإبداء الاحترام

الكامل لأفرادها، وقبول أو تعزيز مكانة أى شخص يمثل أحد الجماعات، إذ أن ذلك يؤدى إلى نمو العلاقة المهنية بين المنظم الاجتماعى وجماعات المجتمع من جانب، وتساعد على عمليات التغيير المطلوبة من جانب آخر.

٧ - إظهار النوايا السليمة، والبعد عن أساليب التهكم والتعنيف مع جماعات المجتمع، وخاصة تلك الجماعات التى قد تعترض أو تقاوم عمليات التغيير. وذلك حتى لا يزيد إصرار هذه الجماعات على التمسك بقيمها واتجاهاتها السلبية قبل التغيير.

٨ - تأمين وتسهيل الاتصال بين جماعات المجتمع المختلفة، مما يؤدى إلى تقريب وجهات النظر المختلفة، وإيجاد نوع من التفاهم المشترك بينهم، الأمر الذى يؤدى إلى اتفاق جماعات المجتمع والتفافهم حول قرارات التغيير.

٩ - إلتزام الصراحة التامة بشأن النوايا والخطط المزمع اتباعها مع أى جماعة من جماعات المجتمع. إذ تعتبر الصراحة عامل من عوامل تكوين الثقة والعلاقة المهنية الطيبة مع المنظم الاجتماعى من جانب، وحتى لا تفاجأ جماعات المجتمع بعمليات لم تكن تتوقعها فيصابون بالإحباط وعرقلة التغير من جانب آخر.

- مثال تطبيقى لاستخدام استراتيجية الإقناع[1]

لتوضيح طريقة استخدام استرتيجية الإقناع، نأخذ مثلاً لما حدث، فى إحدى قرى الوجه البحرى، فقد اتصلت وزارة الصحة بالمسئولين بتلك القرية، وأبلغتهم أن الشروط الصحية للجبانات، تفرض على القرية إما نقل جبانتها إلى خارج حدود المساكن بمسافة كبيرة، وإما بناء سور حول الجبانة الحالية.

---

(١) هدى بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٩٩.

ولقد اجتمعت اللجنة الصحية بالقرية لمناقشة هذه المشكلة واتضح لأعضاء اللجنة، وللمنظم الاجتماعي الذي كان يعمل معها- بعد مناقشة الجوانب المختلفة للمشكلة- أن نقل الجبانة إلى آخر حدود مساكن القرية، يجعل عملية تشييع الموتى حتى المقابر عملية صعبة ومرهقة، علاوة على أن نقل الموتى من مقابرهم الحالية إلى الجبانة الجديدة، يجرح شعور الأقرباء من الأحياء. أضف إلى ذلك التكاليف الباهظة اللازمة في إعداد هذه المقابر الجديدة. أما الحل الآخر. وهو بناء سور للجبانة، فإنه يحتاج لجمع تكاليف البناء من الأهالي، وتوفير بعض العمال للقيام بعملية البناء.

وأسفرت عملية الاتصالات بالجماعات الموجودة بالقرية على تفضيل الجميع لفكرة بناء السور حتى يمكن الاحتفاظ بالجبانة في موقعها الحالي. ولكن اختلفت الجماعات فيما بينها فيما يتعلق بمقدار ما تتحمله كل أسرة بالقرية من نفقات بناء السور. حيث رأى البعض أن تتساوى جميع الأسر في مقدار ما تساهم به، في حين رأى البعض الآخر أن تتحمل الأسر الغنية قسطاً أكبر من التكاليف يتفق وقدرتها المالية.

- وبدأ المنظم الاجتماعي عمله لإقناع الجماعات الغنية بالقرية لكي تقبل المساهمة بقسط أكبر مما تتحمله الجماعات الفقيرة.

- واقترح ذهاب وفد من الجماعات غير القادرة مادياً، لمقابلة القادة من الجماعات الغنية، لشرح وجهة نظرهم، وتوضيح عجز إمكانياتهم عن دفع سوى مبلغ محدود في تكاليف السور.

- كذلك اتصل المنظم الاجتماعي بشيخ جامع القرية، واتفق معه على أن يساعد في إقناع الجماعات الغنية بوجهة نظر الجماعات الفقيرة

- وفى الاجتماع التالى للجنة القرية، والتى تضم عدداً من قادة الجماعات الغنية، شرح المنظم الاجتماعى الظروف الاقتصادية لبعض جماعات المجتمع، والفقر الذى تعانى منه بعض الأسر كما شرح المشكلات التى يمكن أن تقع فيها تلك الأسر إذا اضطرت إلى دفع مبلغ أكبر من قدرتها للمساهمة فى بناء سور الجبانة.

ولقد أثمرت الاتصالات والجهود المختلف آخر الأمر، إلى اتفاق الجميع على أن يتناسب المبلغ الذى تدفعه كل أسرة مع ما تملكه من الأرض الزراعية.

ويلاحظ هنا، أن الجماعات المختلفة بالمجتمع، قد اتفقت على:

- وجود مشكلة تحتاج إلى حل.
- كما اتفقت عليى نوع الحل المناسب للمشكلة.

ثم اختلفت حول طريقة تنفيذ ذلك الحل. ومثل هذا الموقف يتفق وإستراتيجية الإقناع التى استخدمها المنظم الاجتماعى.

ثانياً - إستراتيجية الضغط (القوة):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن استخدام استرتيجية الإقناع وحدها لإحداث تغييرات مرغوبة قد يؤدى إلى استفحال كثير من المشكلات(١). وأن إجراءات الضغط، واكراه الأقلية لصالح الأغلبية، إجراء له أهمية فى مواقف كثيرة.(٢)

---

(1) Murray Ross, Community orgaization: Theory and Principles, op. cit., p. 23.

- أنظر هدى بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٠١، ١٠٢.

(٢) أنظر محي الدين صابر، *التغير الحضاري وتنمية المجتمع*، دار المعارف، القاهرة، ١٩٦٢، ص٣٢٩.

وتفترض هذه النظرية إفتراضاً مخواه، أن الجماعات المختلفة في المجتمع، لا تتفق أحياناً في الرأى، إلا إذا تحققت أن مثل هذا الاتفاق في صالحها. ولذلك تطالب المنظم الاجتماعي بأن يؤكد على الفوائد التي تترتب على وصول تلك الجماعات إلى اتفاق في الرأى، وأن يبرز الأضرار التي قد تقع نتيجة لاستمرار اختلاف الجماعات وعدم وصولها إلى اتفاق في الرأى لإصدار القرار المناسب.

وتعتبر عمليات المساومة والمفاوضة التي تتم بين الجماعات المختلفة في المجتمع بتوجيه من المنظم الاجتماعي، أساس العمل في هذه الاستراتيجية[1].

وتستند هذه الاستراتيجية على مجموعة من الافتراضات، أهمها:[2]

١ - أن الإنسان لا يسعى إلى التغيير، ولا يقبل نتائجه إلا في ضوء مكاسبه الشخصية. فهو يزن نتائج هذا التغيير في ضوء مكاسبه وخسارته، وأنه يسعى ويقبل إلى ذلك التغيير الذي يؤدى إلى زيارة مكاسبه عن خسائره.

٢ - أن تغيير الإنسان لسلوكه أو قراراته، لا ينتج بالضرورة من تغييره لقيمه واتجاهاته، ولكن قد يؤدى التغيير في السلوك(عن طريق إجبار الناس على اتباع سلوك معين) إلى التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات.

٣ - أن الوقت عامل هام في عملية التغيير الاجتماعي، وهناك من المشكلات ما يتطلب السرعة في العمل، ولا يتحمل الانتظار حتى يتم إقناع الناس بضرورة تغييرهم لبعض قيمهم ومعتقداتهم. ومثال ذلك إذا ما تعرض المجتمع لمرض خطير، أو وباء من الأوبئة سريعة الانتشار. فإن عملية القضاء

(١) أنظر سيد أبو بكر حسانين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*. مرجع سابق، ص٢٧٦.

(٢) أنظر هدى بدران *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٠١

على هذه المشكلة يرتبط بالسرعة والحركة السريعة النشطة فى اتخاذ الإجراءات العلاجية والوقائية اللازمة للسيطرة على هذا المرض أو هذا الوباء، دون انتظار حتى يقتنع سكان المجتمع بأهمية الوقاية أو العلاج.

هذا، ويستخدم المنظم الاجتماعى فى إطار هذه الاستراتيجية عدة تكتيكات ليؤثر بها على الجماعات المختلفة للوصول إلى القرارات المطلوبة. وتتلخص أهم هذه التكتيكات[١]:

١ - يعمل المنظم الاجتماعى على تقوية الجماعات الضعيفة، والتى تتفق مصالحها مع التغيير المطلوب، وذلك بمساعدتها على اكتساب قدر أكبر من القوة، بحيث يقل اعتمادها على الجماعات المعارضة للتغيير من جانب، وجعل الجماعات القوية تحتاج إلى الاعتماد عليها من جانب آخر.

٢ - يعمل المنظم الاجتماعى على مساعدة وتمكين الجماعات الضعيفة من استعراض مناطق ومراكز القوة التى تملكها إلى أقصى حد ممكن، بأفضل إسلوب ممكن، بحيث يؤثر ذلك على معنويات الجماعات القوية المتحدية لها، ويُضعف من همها، لدرجة تعتقد معها أن الجماعات الضعيفة مستعدة لتحمل أية تضحيات فى سبيل تحقيق التغيير المطلوب.

٣ - حيث أن التغيير الذى تبغيه الجماعات الضعيفة، غالباً ما يرتبط بأضرار ذات تأثير نسبى على الجمعات الأخرى، لذا يحاول المنظم الاجتماعى أن يهون هذه الأضرار، وأن يقلل من أهمية الامتيازات التى قد تضطر بعض الجمعات

---

(١) أنظر كل من :

- عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٦٧.
- هدى بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص١٠٣.

للتنازل عنها وذلك للإسراع، وتقليل مقاومة الجماعات القوية لعملية التغيير المطلوب.

مثال تطبيقي لاستخدام استراتيجية الضغط:[١]

نفرض أن الأسعار فى بلدة معينة قد أرتفعت ارتفاعاً كبيراً لا يتناسب مع السعر الحقيقى للبضائع، ولجأ الأهالى إلى المنظم الاجتماعى للمساعدة فى حل تلك المشكلة[٢] ورأى المنظم الاجتماعى أن احتمال نجاح استراتيجية الإقناع فى مثل هذه الحالة ضعيف، لأن التجار لن يتنازلوا عن مكاسبهم الكبيرة، ولن يخفضوا من أسعار سلعتهم إلا إذا شعروا أن الاستمرار فى الغلاء، قد يؤدى إلى خسارتهم المادية لإضراب الناس عن شراء سلعهم، أو التعامل معهم. وشراء احتياجاتهم من تجار القرى المجاورة بغض النظر عما يتضمنه ذلك من متاعب كحل مؤقت، لحين إنشاء جمعية تعاونية مستقبلاً.

لذا، فإن أهم ما يسعى اليه المنظم الاجتماعى، هو إشعار التجار أن استمرارهم فى رفع الأسعار، سوف يؤدى إلى خسائر محققة تعود عليهم

ويمكن للمنظم الاجتماعى إستخدام التكتيكات المناسبة لاستراتيجية الضغط:

- كأن يؤكد تصميم الأهالى على مقاطعة هؤلاء التجار.
- وقد يوحى للأهالى بالتخفيف من عملية الشراء على قدر الإمكان. موضحاً لهم أن استمرارهم فى الشراء بالأسعار المرتفعة، يتضمن تشجيعاً منهم للتجار

---

(١) أنظر كل من المرجعين السابقين:
- عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، ص١٦٨.
- هدى بدران، ص١٠٣، ١٠٤.

(٢) ينبغي على المنظم الاجتماعي إستثارة الناس ليشعرهم بالمشكلة في حالة عدم إحساسهم بهم.

في غلائهم.

- وقد يتفق المنظم الاجتماعى مع أهالى المجتمع، ويحفزهم على إنشاء سوق تعاونية تسد احتياجاتهم.
- وقد يستثير الإخصائى الأهالى، ويرشدهم إلى الجهات المختصة لرفع شكوى ضد التجار. إلى غير ذلك من تكتيكات.

وفى النهاية، نؤكد على أهمية كل من الاستراتيجيتين السابقتين فى التأثير على القرارات المجتمعية، وفى إحداث التغيير المرغوب فيه. وأن المنظم الاجتماعى يجب أن يتصف بالمهارة فى استخدام كلتا الاستراتيجيتين، وعليه أن يستخدم اليق الطرق للموقف الذى يواجهه، وأن يدخل فى الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية التى يتبعها بعض العوامل مثل: طبيعة المشكلة نفسها، ومدى التعارض أو الاتفاق بين مصالح الجماعات المختلفة، ومقدار النفوذ التى تتمتع به هذه الجماعات، وأنواع الضغوط التى يمكن استخدامها ومدى توافر الأدلة والحقائق المتصلة بالمشكلة، ومركز الهيئة التى يمثلها أو يعمل من خلالها فى المجتمع، إلى غير ذلك من العوامل.

وكثيراً ما يحتاج المنظم الاجتماعى إلى استخدام كلتا الإستراتيجيتين بالنسبة للمشكلة الواحدة. وقد يتم ذلك باستخدام الاستراتيجيتين فى أوقات مختلفة، كأن يبدأ باستخدام استرتيجية الضغط، ثم ينتقل إلى استراتيجية الإقناع أو العكس. وقد يستخدم الاسترتيجيتين فى نفس الوقت، عن طريق تقسيم الجماعة التى يساعدها إلى جماعات فرعية، فيتبع مع بعض الجماعات الفرعية التى يعمل معها استرتيجية الإقناع، ومع بعض الجماعات الفرعية الأخرى استرتيجية الضغط. ويلعب المنظم الاجتماعى دوره فى الربط بين الاسترتيجيتين

حتى تساعد كل إستراتيجية بإسلوبها الخاص فى تعزيز الإستراتيجية الأخرى، وبذا يمكن الوصول إلى القرار المطلوب(١).

وجدير بالذكر، أن أستاذنا الدكتور أحمد كمال يرى أن الإقناع نفسه إسلوب من أساليب الضغط والتأثير فى القرارات. وأن الفارق الظاهر، هو أن الإقناع يجعل الضغط من داخل الفرد والجماعة والمجتمع، بينما فى حالة استرتيجية الضغط، يكون الضغط نابعاً من خارج الفرد والجماعة والمجتمع. ويتدرج الضغط بين الإقناع غير المباشر، والإقناع المباشر، وبينهما الحلول الوسط، عن طريق المفاوضة والمساومة والتفاق الذى يتنازل فيه كل من الطرفين عن بعض مواقفهم للالتقاء فى منتصف الطريق، أو قريباً منه(٢).

---

(١) هدى بدران، *تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص٢٠٤، ٢٠٥

(٢) أحمد كمال أحمد، *تنظيم المجتمع، مبادئ وأسس ونظريات*، مرجع

الفصل الخامس

المشاركة في تنظيم المجتمع

تمهيد .

أولاً: مفهوم المشاركة

ثانياً: أهمية وأهداف المشاركة .

ثالثاً: دوافع وصور المشاركة .

رابعاً: المقومات الأساسية لنجاح المشاركة .

خامساً: المعوقات التي تواجه المشاركة .

سادساً: تكتيكات طريقة تنظيم المجتمع لدعم المشاركة الشعبية .

سابعاً: دور المنظم الاجتماعي في تفعيل المشاركة الشعبية في المجتمع المحلي.

هذا الفصل من إعداد - هالة مصطفى – مدرس بقسم تنظيم المجتمع – المعهد العالي للخدمه الاجتماعية بالإسكندرية .

تمهيد:-

إن موضوع المشاركة يعتبر من الموضوعات الرئيسية الهامة لطريقة تنظيم المجتمع ، وذلك لأن المشاركة هي لب طريقة تنظيم المجتمع ، بل وتمثل هدف أساسي يطلق عليه الهدف المعنوي ، والذي يسعى إلى تغيير الناس وحثهم على التضامن والمشاركة .

هذا وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول ماهية المشاركة ، حيث يعتبرها البعض هدف رئيسي ، بينما يراها البعض الآخر مبدأ ، بينما يراها البعض عملية ، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية المشاركة وأنها أساسية ودعامة تقوم عليها طريقة تنظيم المجتمع[١].

وإن نجاح تنمية المجتمعات المحلية رهن بمدى مشاركة المواطنين فيها ، وقد أثبتت الخبرات والتجارب المتتالية مثل هذه المشروعات لا يكتب لها النجاح ولا تتأصل في حياة المجتمع وتحقق الفائدة المنشودة منها ، ما لم يشترك المواطنون فيها .

أي أن الأساس في نجاح التنمية تشجيع المواطنين على المساهمة في خدمة مجتمعهم وإزالة شكوكهم في أغراض البرامج الموضوعة لهذا الغرض ثم تلقى عليهم مسئولية تنفيذها وهو ما يعنى أن المشاركة هي العمود الفقري لأي جهد يهدف إلى النهوض بالمجتمع والارتقاء بمستوى حياة المواطنين اجتماعياً واقتصادياً .

ومن ناحية أخرى يعني اشتراك المواطنين في التخطيط لبرنامج معين ، ضمان اختيار ما يتلاءم مع طبيعة مجتمعهم . أضف إلى ذلك أن اشتراك المواطنين في بحث مشكلات المجتمع وعلاجها يدعم التعاون بينهم من أجل الصالح العام ويزيد من قدرة المجتمع ككل على تحمل

(١) محمد رفعت قاسم ، عمليات الممارسة المعاصرة لطريقة تنظيم المجتمع ، دار المهندس للطباعة ، القاهرة، ٢٠٠٥ ، ص٧ .

المسئوليات تدريجياً ، وعدم الاعتماد كلياً على المصادر الخارجية أو السلطات الحكومية ، في حل المشكلات الصغيرة التي تعترض سبيل الناس في حياتهم اليومية .

فهي مشاركة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع بجميع هيئاته ومؤسساته في كل ما يتصل بحياته الاجتماعية ويؤثر فيها بهدف تنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً وفكرياً ، وهى المساهمة الفعالة للأهالي في عمليات اتخاذ القرار لتحديد الأهداف المجتمعية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، بالإضافة إلى مساهمة الأهالي التطوعية في برامج التنمية ومشروعاتها .

وهذا الفصل يتناول بالعرض مفهوم المشاركة وأهميتها وأهم صور ودوافع المشاركة والمقومات الأساسية لنجاحها والمعوقات التي تعترض مسيرة مشاركة المواطنين المحلى، ثم يعرض تكنيكات طريقة تنظيم المجتمع وأهم أدوار المنظم الاجتماعي في دعم و تفعيل المشاركة الشعبية في المجتمع المحلى.

أولاً: مفهوم المشاركة Participation :-

لقد كانت المشاركة بشكل عام – ولا تزال – عاملاً مهماً في عملية صنع القرار السياسي في المجتمع الديمقراطي وعملية ذات فاعلية في تنمية جوانب المجتمع كافة الاجتماعية والثقافية والصحية والتعليمية[1].

أما المشاركة الشعبية من المفاهيم التي تمثل موقعاً متميزاً ورئيسياً في تنظيم المجتمع ، فهناك من يرى أنها "عملية يساهم من خلالها أهالي المجتمع – أفراداً وجماعات – تطوعاً في الجهود التنموية – سواء بالرأي أم العمل أم التمويل ... أم غير ذلك من الأمور التي تؤدى إلى تنمية المجتمع

[1] Rachel slocum , power , process and participation : Tools for change , London . 1995 , p7.

وتحقيق أهداف مادية ملموسة ، تتمثل في إشباع الاحتياجات الأساسية ، وأهداف معنوية تتمثل في شعور الأهالي بأن لهم قيمة وكياناً يحترم" [1].

وتعرف بأنها "العملية التي يلعب الفرد فيها دوراً في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك أفضل الوسائل التي تساعد على تحقيق وإنجاز هذه الأهداف" [2].

كما تعرف بأنها "العملية التي يقوم الفرد من خلالها بالإسهام الحر الواعي في صياغة نمط حياة مجتمعية في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وإتاحة الفرص الكافية له للمشاركة في وضع الأهداف العامة لحركة المجتمع ، وتصور أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف" [3].

وقد حدد د. محمد رفعت قاسم تعريفاً إجرائياً للمشاركة الشعبية كما يلي:-

١- تعنى المساهمة أو التعاون مع الآخرين سواء من أهالي المجتمع وقياداته الشعبية أو قياداته المهنية في أي عمل من الأعمال التي تعود بالنفع على أهالي المجتمع سواء في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي أو الديني .

٢- تقوم المشاركة على أساس الرغبة و الاستعداد التطوعي من قبل المشارك ولكنها تحمل الالتزام الأدبي قبل المجتمع .

---

[1] رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي : نموذج تدريبي ، مجلس دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، (العدد الأول : أكتوبر ١٩٩٦) جامعة حلوان ، القاهرة ، ص٥٠

[2] عبد الهادي الجوهري ، المشاركة الشعبية ، دراسة في علم الاجتماع السياسي ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص١٠ .

[3] عبد الحليم رضا وآخرون ، تنظيم المجتمع .. نماذج – مهارات – أدوار ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص٢٤.

٣- تتأثر المشاركة بالعوامل الذاتية كالسن والجنس ودرجة التعليم والمستوى الاقتصادي والمهنة أو الحرفة ، كما أنها تتأثر بالعوامل البيئية كحرية الرأي أو الديمقراطية .

٤- تأخذ المشاركة صور مختلفة حيث تتنوع من المشاركة بالمال أو بالرأي أو بالخبرة إلى المشاركة من خلال العمل اليدوي كما أنها مجال يمكن لغالبية سكان المجتمع المساهمة فيه كل وفقاً لقدراتهم .

٥- من الوسائل الموضوعية للتعرف على احتياجات ومشكلات المجتمع ولذا فهي أداة علاجية وتعليمية لتغيير الأوضاع غير المرغوب فيها من قبل سكان المجتمع .

٦- تحقق المشاركة فوائد مادية ومعنوية للمشاركين(١).

ثانياً: أهمية وأهداف المشاركة :-

أ- أهمية المشاركة:-

إذا كانت طريقة تنظيم المجتمع تسعى إلى تحقيق أهداف ذات نتائج ملموسة (**مشروعات إنتاجية – مشروعات لخدمة البيئة**) وأهداف عملية (**تنصب على قيادات المجتمع وجماعاته لتحقيق المشاركة الإيجابية والبعد عن السلبية وزيادة القدرة على القيادة والتبعية والإحساس بالمسئولية العامة**) فإنه لابد من ترجمة الهدف العام لطريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التغير الاجتماعي المرغوب ، عن طريق نتائج يمكن قياسها كمياً ، أي ما نسميه بالنتائج الملموسة ، وتفوقها أهمية النتائج غير الملموسة لمشاركة المواطنين في برامج التنمية ، لأن النتائج الملموسة تشارك في تحقيقها

(١) محمد رفعت قاسم ، عمليات الممارسة المعاصرة لطريقة تنظيم المجتمع ، مرجع سابق ، ص ص ٨-٩ .

وتخصصات مهنية أخرى ، بينما الأهداف غير الملموسة هي مجال تخصص العلوم الإنسانية[١].

فالمشاركة الشعبية أمراً ضرورياً وخاصة في تعديل اتجاهات الناس وزيادة قدراتهم واكتسابهم المهارات الجديدة ونمو شخصياتهم نتيجة الممارسة الفعلية والتجارب والخبرات التي لها تأثير مباشر في حياتهم ، فمشاركة الناس في تدعيم ترابط المجتمع يجعله أبعد ما يكون عن التفكك والتداعي ، وتعتبر مشاركة الناس فيه تمكيناً ومزيد من الديموقراطية السليمة. هذا ويعتبر العمل الجماعي الذي يرتكز على التعاون خير دافع للناس على ممارسة الديموقراطية عملياً واتخاذها نبراساً يترجم له متطلبات حياته أي أن العمل يعتبر بمثابة الوقود الذي يدفع عملية الديموقراطية ويبنى دعائمها في المجتمع ، فمما لاشك فيه أن نجاح التنمية رهن مشاركة الأهالي ومدى اتخاذهم الخطوات الإيجابية والفعالة في مراحل هذه العملية وحتى يتاح لمشروعاتها أكبر قدر ممكن من النجاح لابد وأن ترتكز أساساً على هذه المشاركة من جانب الأهالي لأن أفراد أي مجتمع أكثر حساسية من غيرهم لما يصلح لمجتمعهم وما لا يصلح له[٢].

وتعد المشاركة بمثابة إحدى المبادئ الأساسية في ممارسة الخدمة الاجتماعية ، إلا أنا في نفس الوقت تعتبر حجر الزاوية في برامج تنمية المجتمع ، ذلك لأن تنمية المجتمع هي بمثابة التنظيم الذي يضم جماعات المجتمع للتي تتأثر بمشكلات مشتركة بغرض تنمية الموارد المجتمعية والعمل وفقاً لمبدأ المساعدة الذاتية[٣].

---

[١] احمد مصطفى خاطر ، القيم والمشاركة في تنمية المجتمع المحلى ، دراسة مقارنة في القرية المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الأداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٣ ، ص٦.

[٢] Hans B,C,S pie gel , Citizen participation in Urban Development ,vol III . Library of Congress Catalog ; No. 1974. p10 .

[٣] احمد مصطفى خاطر ، القيم و المشاركة في تنمية المجتمع المحلى ، مرجع سابق ، ص١٧٣

وتعد المشاركة الشعبية أحد المقومات الأساسية التي تقوم عليها تنمية المجتمعات المحلية ، إذ ينظر إليها باعتبارها أسلوب فعالاً أمام دول العالم الثالث لاجتياز هوة التخلف ، فالتنمية هي غاية الإنسان وهو وسيلتها وهو الذي يشارك في إحداث تنمية مجتمعه . فالعنصر البشرى هو أداة التنمية وهو المستفيد منها . ومن ثم تمثل المشاركة الشعبية في الجهود التنموية جوهر ولب التنمية لدرجة أنه يمكن القول أن أية جهود للتنمية لا تكتمل ولا تنجح إلا بمشاركة من سيشملهم التغيير مشاركة فعالة وبالطريقة الملائمة لهم[1].

كما أن المشاركة في تخطيط برامج تنمية المجتمع تؤكد على فاعلية الإنسان في صياغة القرارات التي تحدد رفاهيته ، وتدعم الديموقراطية وتنشط نماذج الضبط الاجتماعي اللامركزية ، إنها تطبق شعار السيادة للشعب وتؤكد التجارب التي أجريت على الجماعات الصغيرة ، على أن المشاركة تدعم شعور الإنسان بوجوده وكيانه في المجتمع ، وتصبح القرارات مقبولة وملزمة في الوقت نفسه وتنأى بالمواطنين عن الشعور بالاغتراب ، كما تضمن مساندة جماعات المجتمع المختلفة لعمليات التغير ، واهتمامها بها ومؤازرتها لها ، مما يجعلها أكثر ثباتاً وأعم فائدة [2].

وقد انتهى الأمر بالمخططين إلى الإقناع بأن فشل كثير من المشروعات التنموية في المجتمعات النامية سببه استبعاد المواطنين من المشاركة في صياغة هذه الخطط ، وتأكدوا من أن المشروعات التي يشارك

---

(١) وفاء أحمد عبد الله ، حول المشاركة الشعبية وعلاقتها بالتخطيط والتنمية ، المجلة الاجتماعية القومية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ـ المجلد ٢٠ـ (١٩٨٣) ، ص ص ٤٠ـ ٤٢.
(٢) أحمد مصطفى خاطر ، القيم والمشاركة في تنمية المجتمع المحلى ، مرجع سابق ، ص ص ١٥٨ـ ١٥٩ .

فيها المواطنين تكون أقل تكلفة من الناحية المالية ، كما أنها تحقق الأهداف التي تتضمنها خطط هذه المشروعات بشكل أفضل(١).

وهكذا نجد أن أولى الركائز للتنمية هي مشاركة المواطنين بجانب جهود الدولة . ويمكن أن تعزى أهمية المشاركة إلى أنها تعبر عن احتياجات المستفيدين من الخدمات ومصالحهم ، كما أنها تهدف إلى زيادة خبرات المشاركين والإسهام في زيادة نضجهم كأفراد ، كما أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدى إلى إثراء القرارات ، لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة(٢).

وليست المشاركة السياسية وحدها هي التي تؤدى إلى زيادة الاهتمام بالصالح العام بل إن المشاركة في المنظمات التطوعية تؤدى أيضاً إلى الغرض نفسه ، وتكون الحياة أيسر كلما ازدادت درجة مشاركة المواطنين ، ويصبح المجتمع نموذجاً يحتذي به في المستقبل ، لأن المشاركة الفعالة والترابط الاجتماعي تعني مدارس أفضل ونمواً اقتصادياً أسرع ومعدل جريمة أقل(٣).

وهكذا يتضح – من العرض السابق – أهمية المشاركة في تنظيم المجتمع ، وكيف أنها تحقق أهداف الطريقة ، خاصة الهدف المعنوي الذي يركز على إحداث تغييرات في الجوانب المعنوية من حياة كل فرد من سكان المجتمع ، فالمشاركة في مشروع ما تعني مزيداً من المعارف والمهارات يكتسبها الفرد ، تنعكس على سلوكه .

---

(١) احمد مصطفى خاطر ، تنمية المجتمعات المحلية ، نموذج المشاركة في إطار ثقافه المجتمع ، المعهد العلي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية ، ١٩٩٨ ، ص ١٣٠ .

(٢) عبد الحليم رضا عبد العال ، استثارة سكان المجتمع للمشاركة في تنمية المناطق الحضرية المتخلفة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ص ص ٧٢- ٧٣

(٣) Cive participation , social Capital and Leadership , http:/www.La 10 all in statute , org . Leader net/civic part html , pp 3- 7

وبناءً على ما سبق يمكننا تلخيص أهمية المشاركة الشعبية في تنظيم المجتمع كالآتي :-

١- المشاركة مبدأ أساسي من مبادئ طريقة تنظيم المجتمع والتنمية الحقيقية لا تتم بدون مشاركة شعبية ، لأنها تعبر عن احتياجات أبناء المجتمع المحلى وتعمل على حماية مصالحهم وإشباع هذه الحاجات في ضوء الموارد البشرية والمادية للمجتمع .

٢- المشكلات المجتمعية كثيرة يصعب اكتشافها وحلها عن طريق المهنيين وحدهم ، ودور المشاركة الشعبية دور تدعيمي وتكميلي لدور الحكومة وهو ضروري وأساسي لتنفيذ الخطط التنموية .

٣- تؤدى المشاركة الفعالة إلى إثراء القرارات المجتمعية عن طريق مشاركة ذوى الخبرات والمهارات من المواطنين وهذا يؤدى إلى وضع خطط التنمية بصورة واقعية ملائمة لظروف المجتمع المحلى، وإمكاناته البشرية والمادية ، ومتمشية مع الخطة العامة للدولة ، وعلى تحقيق مبدأ ديموقراطية الخدمات التي يقوم بها الشعب لصالح الشعب نفسه .

٤- تفتح المشاركة الشعبية في بعض الأحيان ميادين جديدة للخدمات والنشاط ، توجه إليها أنظار الحكومة ، مما يساعد على تدعيم الصلة بين المنظمات الحكومية والمواطنين .

٥- تزيد عمليات المشاركة الشعبية من الوعي الاجتماعي ، لاضطرار القائمين عليها إلى شرح طبيعة الخدمات والمشروعات وأهدافها باستمرار ، بغرض جمع المال وحث بقية المواطنين على الاشتراك فيها .

٦- من خلال المشاركة يتعلم المواطنون كيف يحلون مشاكلهم ، حيث يتعلمون الدراسة ووضع الخطة والتنفيذ والمتابعة ، والتقويم ، وبهذا يصبحوا أكثر قدرة على مواجهة مشاكلهم وهذا تغيير معنوي في الناس .

٧- تساعد المشاركة الشعبية على عدم إلقاء العبء على الموارد القومية عن طريق استثمار الموارد المحلية بصفة أساسية ثم الاستفادة من الموارد القومية وهذا يؤدى إلى تفرغ الحكومة للمشروعات القومية.

ب- أهداف المشاركة:-

تكمن عدة أهداف عامة وراء المشاركة الشعبية على المستوى المجتمعي نجمل أهمها في النقاط التالية:-

١- تعليم وتدريب أفراد المجتمع على العمل التطوعي والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق .

٢- دعوة صادقة علمية وعملية للجمعيات الأهلية في مجال البيئة وحقوق الإنسان وحماية المستهلك .. الخ في تقديم العون والدعم والمشورة العلمية للمؤسسات الرسمية كما هو الحال في المؤسسات التعليمية والصحية والثقافية .

٣- إطلاع أفراد المجتمع على المشكلات التي تواجه المؤسسات الرسمية في الدولة والمعوقات التي تواجهها في أداء رسالتها كما هو الحال في المؤسسات التعليمية والصحية .. الخ .

٤- تحقيق التعاون والتكامل بين وحدات المجتمع الرسمية والأهلية التطوعية .

٥- تأصيل قيم الانتماء والولاء للوطن .

٦- المساهمة بإيجابية وفعالية في إنجاح كفاءة البرامج التعليمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية .

٧- تأصيل قيم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل رفع كافة المؤسسات الخدمية والإنتاجية .

٨- تأصيل قيم المواطنة وتعريف المواطن بالحقوق والواجبات وكيفية حفز الطاقات في مختلف الطوائف والفئات العمرية في دفع مسيرة التقدم والتنمية .

٩- تأصيل قيم التراحم والتواصل بين القادرين على العطاء المادي والمعنوي في رفع المعاناة عن محدودي الدخل من خلال دعم المؤسسات التي ترعاهم وتقدم لهم الخدمات المختلفة .

١٠- تحقيق منظومة التفاعل بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية .. وتبصير الأهالي بالجهود الرسمية وكيفية تفعيلها في خدمة أهالي المجتمع المحلي الموجود بها القطاعات الصناعية والإنتاجية والخدمة الرسمية .

١١- رفع درجة الوعي الشعبي بأهمية العمل الجماعي وأهمية المساهمات والإسهامات المادية وغير المادية وكيفية تحفيز الناس ليكونوا فاعلين ومنجزين وقادرين على العطاء وتحمل المسئولية على كافة الأصعدة والمستويات .

١٢- تأصيل قيم المشاركة في العمل الاجتماعي والسياسي والمساهمة في الندوات والمحاضرات والحوارات ومتابعة الأحداث المحلية والإقليمية والدولية وكيفية متابعة الأحداث والتحليلات التي تجعله على علم بما يدور من حوله [١].

---

[١] يسرى دعبس ، المشاركة المجتمعية والتنمية المتواصلة ، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٦٦- ٦٧.

ثالثاً: دوافع وصور المشاركة :-

أ- دوافع المشاركة:-

ينضم المواطنون إلى منظمة من المنظمات لسبب ما قد يكون اشتراك بعضهم في عدد من القيم والعقائد والاهتمامات المتشابهة . أو لإشباع برنامج المنظمة لاحتياجات المواطنين . أو الحاجة للشعور بالاندماج مع الغير ، والقدرة على التأثير فيهم ، بالإضافة إلى الدوافع الشخصية ، والنوازع ، وطرق التفكير والتصرف ، وسلوك الفرد تجاه الجماعة[1].

ثم إن هناك أكثر من دافع يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في الجهود المبذولة لتنمية المجتمع وأهم هذه الدوافع [2]:-

- الرغبة في حل مشكلات المجتمع ، بما ينعكس بالضرورة على الفرد المشارك .
- الحصول على مكانة أو تقدير المجتمع واحترامهم .
- الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين سواء من أفراد المجتمع أم القيادات المسئولة .
- تحقيق مصالح شخصية أو أسرية أو قبلية .
- الرغبة في الحصول على ثواب الله سبحانه وتعالى دون انتظار جزاء من أحد .

وتختلف المشاركة – كماً وكيفاً – من فرد لآخر باختلاف سماته الشخصية كما تتأثر بظروف مجتمعية كالآتي :-

---

(1) Morreale Spitzerg & Barrgge , Human Communication motivation: Knowledge-skills , Canada , 2001, pp 300- 301 .

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي : نموذج تدريبي ، مرجع سابق ، ص٥٤ .

١- الدوافع الذاتية:-

- الإحساس بالمسئولية الاجتماعية ، كإحساس الفرد بأنه مسئول تجاه الله والجماعة والمجتمع ويرجع هذا الإحساس إلى التنشئة الاجتماعية السليمة ، وغرس قيم التعاون والمشاركة في الفرد منذ نعومة أظافره وحفزه إلى العمل من أجل شغل أوقات الفراغ(١).
- اقتناع الأفراد بضرورة التغيير وبأولئك الذين يسعون إليه ، وكلما كان الشعور بالأحتياج إلى التغيير نابعاً من داخل الجماعة ، ومرتبطاً بإحتياجات أعضائها الأكثر إلحاحاً ، زاد اقتناع الأفراد به، و عملوا على تحقيقه والمشاركة فيه (٢).
- تعتمد المشاركة على وجود دوافع ذاتية لدى المشارك التى تهدف لإشباع حاجات نفسية واجتماعية للمشارك ويمكن إيجازها فى الآتي(٣):-
    - الحاجة إلى التقدير **Esteem Needs**
    - الحاجة إلى الانتماء **Belonging Needs**
    - الحاجة إلى تحقيق الذات **Self – Assignation Needs**
    - الحاجة إلى المركز والمكانة **Status Needs**

٢- الدوافع المجتمعية :-

- فقد تكون هناك عوامل في البيئة تدفع للمشاركة أو تعوقها ، منها الاعتبار المكاني وهو الشعور بالانتساب لبيئته والتي يزيد ولائه لها كلما طالت إقامته ، والاعتبار الزماني وهو الفترة الزمنية التي

---

(١) محمد رفعت قاسم ، تنظيم المجتمع ، الأسس والأجهزة ، الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٠، ص ص ٣٣٣- ٣٣٤.

(٢) أحمد فوزي الصادي ، العلاقة بين ممارسة طريقة العمل مع الجماعات وزيادة مشاركة الأعضاء في مشروعات تنمية المجتمع المحلي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٧٩ ، ص٥٦ .

(٣) Morreale Spitzberg & Barge , op.cit , p309.

يستطيع فيها المواطن أن يقوم بالعمل فقد يكون الوقت غير مناسب للمشاركة ، والاعتبار الخاص بالتجانس وهو يعني وجود تقارب بين الأعضاء في المستوى العلمـي أو الاجتمـاعي أو الاقتـصادي أو الديني ، الاعتبار الخاص بالثقافة والتعليم ، والظروف الاقتـصادية والسياسية [١].

- تتأثر درجة مشاركة المواطنين في التنمية بمـدى التقـدم والنمـو الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ، فالطبقات الفقيرة تكـون عـادة مشغولة بإشباع ضروراتها الاقتصادية التي تكفل لها البقاء ويتميـز سلوكها بالفردية ويكون اهتمامها بالقضايا العامة ضعيف ، فدرجـة المشاركة تتـأثر دون شـك بدرجـة الرخـاء الاقتـصادي لـدى المواطنين[٢].
- العمل على تأكيد القيم المجتمعية التي تعمل على تحقيق الانسجام في المجتمع ، وتساعد على خلق المجتمع المتكامل المشارك من خـلال أجهزة الحكم المحلي والتعليم والإعلام[٣] .
- إن الدافع الأساسي لإزكاء المشاركة هـو تنميـة قـوى الإنـسان الأساسية ، وجعل الأفراد أكثر إيجابية ، وأكثر قدرة علـى تنميـة قدراتهم ، أي أن المشاركة تقوم على شخصية تستطيع الاعتماد على النفس وذات روح متعاونة مع الآخرين في المجتمع ، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول التي تؤدى إلى ثقـة عظيمة بالنفس وقدرة أكبر على الإنتاج[٤].

---

[١] محمد رفعت قاسم ، تنظيم المجتمع : الأسس و الأجهزة ، مرجع سابق ، ص ص ٣٣٤- ٣٣٥ .

[٢] محمد عبد الفتاح محمد ، الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧، ص ١٤٦.

[٣] غريب سيد أحمد ، علم الاجتماع الريفي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ ، ص٣٧٠ .

[٤] إحسان محمد حفظي ، الوعي والمشاركة ودورها في إنجاح التنمية الحضرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢ ، ص٢٢١ .

ب- صور المشاركة :-

يمكننا أن نميز بين ثلاثة نماذج للمشاركة : المشاركة المباشرة ، حيث ينغمس مواطني المجتمع كافة في المشروعات والبرامج المختلفة غير المباشرة - أو ما يطلق عليه المشاركة التمثيلية - حيث تشارك مجموعة من الأفراد ، لا بصفتهم الشخصية ولكن باعتبارهم قادة ممثلين لمختلف فئات المجتمع وقطاعاته وتنظيماته . أما النموذج الثالث فهو المشاركة المفتوحة أو غير التمثيلية ، وهى قريبة - إلى حد كبير - من المشاركة المباشرة لكنها تُعد الصيغة العملية لمشاركة المواطنين في برامج مشروعات التنمية المحلية ، إذ تكون مفتوحة أمام أكبر عدد ممكن منهم لكنها تختلف عن المشاركة المباشرة في أنها لا تشترط مشاركتهم كلهم [١].

وهناك أكثر من مظهر (صورة) للمشاركة هي [٢] :-

- المشاركة بالمال
- المشاركة بالرأي
- المشاركة بالجهد
- المشاركة بحث الآخرين على بذل الجهد
- المشاركة بالحضور

وقد تأخذ المشاركة صوراً وجوانب أخرى مثل :-

- المشاركة في دراسة المشكلات التي يعانى منها المجتمع .
- المشاركة في وضع الخطط لمواجهة تلك المشكلات .
- المشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بحاجات المجتمع .
- المشاركة في تنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها .

---

(١) فوزي بشرى ، مشاركة المواطنين في التنمية المحلية : دراسة للأسس الفلسفية والركائز النظرية ، المجلة الاجتماعية القومية - المجلد الثاني والعشرون -. (العدد الثاني مايو ١٩٨٥) ص٦٧ .
(٢) رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلى ، مرجع سابق ، ص٥٤ .

- المشاركة في عمليات التقويم والمتابعة لما تم التوصل إليه من حلول.

وعلى هذا النحو يمكن أن تعد أنماط المشاركة مؤشراً لطريقة الحياة في المجتمع ، إذ ترتبط بدرجة تحضر المجتمع ،وما وصل إليه من تقسيم العمل من نتائج ، إذ تتعدد الجماعات التي ينتمي إليها الفرد ، بحكم عمله ومكانته الاقتصادية والاجتماعية ، وسواء أكانت المشاركة ذات طابع رسمي أم غير رسمي ، فإنها توضح – في النهاية – نوعية العلاقات الاجتماعية بين السكان ومدى اهتمامهم بشئون المجتمع الداخلية والخارجية[١].

وتتم المشاركة في مختلف الأنشطة القطاعية ، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية ، ففي الأنشطة الإنتاجية تتم المشاركة في الزراعة باستصلاح أراضي جديدة واستزراعها وكذلك في مجال الري ، كما يتم ذلك غير تسويق منتجات هذه الأراضي ، وتظهر المشاركة في مجال الثروة السمكية في تنميتها ، تسويق مختلف منتجاتها ، كما أن المشاركة تظهر كذلك في قطاع الصناعة لاسيما في الصناعات الصغيرة .

أما عن الأنشطة الخدمية ، فتتم المشاركة في مجال الإسكان ، والبيئة الأساسية والطرق وغرس أعمدة الكهرباء ، وحفر آبار المياه والمساهمة في مشروعات الصرف الصحي ، وكذلك في مجالات الخدمات التعليمية.والصحية والرعاية الاجتماعية والرياضية وما إلى ذلك . وتكون المشاركة في هذا كله دون مقابل أو بأجر رمزي[٢].

---

(١) عبد المنعم شوقي ، معطيات ومعوقات المشاركة في الريف المصري : تحليل نتائج البحوث الميدانية التي اجريت في هذا المجال في مصر من عام ١٩٦١- ١٩٨١ ، مكتبة مصر ، ١٩٨٦ ، ص١٤.

(٢) انظر كل من :-

- شنودة سمعان شنودة ، المشاركة الشعبية والتنمية في المجتمعات المحلية ، دراسة تقويمية لبعض جوانب التنمية في مجتمع شمال سيناء ، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ص ٧- ٨ .
- رفاء أحمد عبد الله ، حول المشاركة الشعبية وعلاقتها بالتخطيط والتنمية ، مرجع سابق ، ص٤٣ .

رابعاً: المقومات الأساسية لنجاح المشاركة :-

لكي تساهم المشاركة الشعبية بشكل مؤثر وفعال يجب أن تتوفر لها مجموعة من المقومات يمكن تحديدها فيما يلي [1]:-

١) **الفعل** : بمعنى التحرك النشط للجماهير في اتجاه تحقيق هدف أو مجموعة أهداف .

٢) **التطوع** : بمعنى أن تكون جهود المواطنين طواعية وباختيارهم حيال شعورهم القوى بالمسئولية الاجتماعية تجاه القضايا والأهداف العامة لمجتمعهم وليس تحت تأثير أي ضغط أو إجبار مادي أو معنوي .

٣) **الاختيار** : بمعنى إعطاء الحق للمشاركين بتقديم المساندة لتعضيد العمل السياسي والقادة السياسيين وحجب هذه المساندة وذلك التعضيد في حالة تعارض العمل السياسي والجهود الحكومية مع مصالحهم وأهدافهم المشروعة .

٤) أن تكون جهود المشاركة الشعبية متاحة لجميع أفراد وجماعات المجتمع ويتجه عائدها نحو رفع مستوى معيشتهم و خدمة المجتمع المحلى ككل .

٥) وجود هيكل تنظيمي سياسي أو شعبي يشجع عملية المشاركة ويدعمها ويوجهها كأجهزة الإعلام المختلفة التي تقوم بالتوعية المستمرة لأفراد المجتمع بأهمية المشاركة .

---

[1] انظر كل من :-
- سيد أبو بكر حسانيين ، الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤، ص١٢٦ .
- محمد رفعت قاسم ، عمليات الممارسة المعاصرة لطريقة تنظيم المجتمع ، مرجع سابق ، ص١٤ .
- سيد إبراهيم جمعة ، الشباب والمشاركة السياسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص٣١ .

٦) أن تتوافر درجة مناسبة من الوعي الاجتماعي والسياسي لأفراد المجتمع بمشكلاتهم القائمة واحتياجاتهم غير المشبعة وضرورة توعيتهم بأهمية التحرك لمواجهة هذه المشكلات .

٧) وجود قيادات محلية شعبية ومهنية توجه عملية المشاركة وتساعد في تنظيم جهود أفراد وجماعات المجتمع وتزيد من فاعليتهم من خلال التدريب والتعليم.

٨) ضرورة توافر التمويل اللازم لدى أفراد المجتمع وجماعاته والانتفاع الأمثل من الموارد والإمكانات المتاحة محلياً وترتيبها حسب أولويات مدروسة بما يساعد على المشاركة في مشروعات تنمية المجتمع المحلى .

٩) يجب أن تتوافر الرغبة لدى أهالي المجتمع وقياداته الشعبية والمهنية للعمل الجماعي المشترك لمواجهة المشكلات المحلية .

١٠) يجب أن تتوفر درجة المهارة في الإدارة والمتطلبات الفنية للبرامج والمشروعات التي تنشأ في المجتمع المحلى .

١١) يجب أن تكون هناك قدرة لدى أفراد المجتمع للتعامل مع المنظمات التنفيذية والتشريعية على المستوى المحلى والقومي فيما يتعلق بحقهم في المشاركة .

١٢) يجب القضاء على بعض المشاعر والقيم السلبية السائدة في المجتمع مثل الانعزالية والتواكل ، مع ضرورة الاعتراف بأهمية المرأة ودورها في المشاركة .

خامساً: المعوقات التي تواجه المشاركة :-

يوجد في كل مجتمع مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعلية المشاركة الشعبية ، كما يوجد مجموعة من المعوقات ترتبط بالمواطنين وكذلك يوجد ما يرتبط منها بالمنظمات التي تنظم حركة المشاركين وسنحاول توضيح هذه المعوقات وأثرها على فعالية المشاركة ومنها [1]:-

١- معوقات ترجع إلى طبيعة المشروعات : ومن هذه المعوقات :-

أ- عدم وضوح أهداف المشروع ، وهذا يفقد الحماس في نفوس أفراد وجماعات المجتمع ويجعلهم مهيئين لتقبل الإشاعات .

ب-عدم البدء بالحاجات الملحة لأفراد المجتمع ، وإقامة مشروعات ووضع برامج صورية لا تتلاءم مع قيم المجتمع وأهدافه .

ج- عدم اتفاق المشروعات مع ميول واحتياجات بعض فئات المجتمع مثل الشباب وكبار السن .

د- تعقد الإجراءات للحصول على الخدمات والاستفادة من المشروعات.

هـ- عدم ارتباط المشروعات بالاحتياجات الأساسية للأهالي .

و- عدم اشتراك الأهالي في كل خطوات المشروع منذ دراسته وتنفيذه وانتهاء بالمتابعة والتقويم .

ز- بعد المشروعات عن الكتلة السكنية .

ح- سوء الخدمة المقدمة من المشروعات .

---

(١) انظر كل من :-

- سوسن عثمان وعبد الخالق عفيفي ، تنظيم المجتمع مراحل ونماذج للممارسة المهنية ، بدون دار نشر ، ١٩٩١ ، ص ص ٨١- ٨٢ .
- محمد رفعت قاسم ، تنظيم المجتمع ، الأسس والأجهزة ، مرجع سابق ، ص٣٣٧.
- رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع ، مرجع سابق ، ص٦٦.

٢- معوقات ترجع إلى المواطنين ، منها ما يلي :-

أ- ارتفاع نسبة الأمية الهجائية بين المواطنين وكذلك انتشار الأمية الثقافية والسياسية .

ب-التمسك بالعادات والتقاليد التي تحد مشاركة المرأة مما ينتج عنه تعطيل لطاقات نصف المجتمع .

ج- نقض الوعي الإجتماعى والسياسي لدى المواطنين .

د- مرور المشارك بخبرة سيئة أثناء المشاركة في أحد المشروعات ، يجعله يتردد في المشاركة في المرات التالية .

هـ- عدم وجود وقت فراغ لدى المواطنين ، وذلك لانشغالهم بأمور الحياة والمعيشة اليومية .

و- عدم ارتباط المشروعات المطلوب المشاركة فيها بأولويات هامة من وجهة نظر المشارك .

ز- عدم الوعي بالحقوق والواجبات نتيجة انخفاض المستوى الاقتصادي والتعليمي لأفراد المجتمع .

ح- انخفاض مستوى الدخل لدى المواطنين .

ط- عدم وضوح دور المواطنين في المشاركة .

ي-فقدان المواطنين ثقتهم في المسئولين عن المشروعات .

ك- عدم تحمس المواطنين لطبيعة المشروعات .

ل- الخوف من السلطة و الاعتقاد بأن ما تريده هو الذي يحدث فلا داعي لمشاركة في حل المشكلات المجتمعية .

٣- معوقات ترجع إلى القيادات المحلية : من هذه المعوقات ما يلي :-

أ- سوء العلاقات بين القيادات وأهالي المجتمع ، مما يؤدى إلى وجود فجوة بين القيادات و المجتمع ، و بالتالي إلى سوء العلاقات بين الأهالي والهيئات التنموية .

ب- عدم قدرة القيادات المهنية على اكتشاف القيادات الشعبية وتدريبها واستثارتها للمشاركة .

ج- محاربة القيادات الشعبية الناجحة أو المهنية ، أو بما يسمى بظاهرة القيادات الناجحة .

د- توجد بعض القيادات الديكتاتورية أو التسلطية .

هـ- عدم الصراحة مع المواطنين والميل إلى إخفاء الحقائق ، مما يجعل الأهالي يشعرون بخيبة الأمل والتردد في بذل أي جهد .

و- عدم قدرة القيادات الشعبية على حشد المواطنين وراءها .

ز- لجوء القيادات المهنية إلى الروتين والبطء في الإجراءات .

ح- عدم إشراك القيادات الرسمية أو المهنية للقيادات الشعبية والطبيعية المؤثرة في المجتمع عضوية اللجان الهامة .

ط- لجوء القيادات إلى المظهرية والانفصال بين القول والفعل .

ي- قد يسود الصراع بين القيادات سواء الشعبية أو المهنية .

ك- عدم مراعاة القيادات لإمكانيات الأهالي من ناحية والعمل المطلوب من ناحية أخرى .

سادساً: تكتيكات طريقة تنظيم المجتمع لدعم المشاركة الشعبية :-

يمكن أن تعتمد المشاركة الشعبية على مجموعة من تكتيكات طريقة تنظيم المجتمع لدعم هذه المشاركة وتنميتها بين المواطنين والمجتمعات ومن أهم هذه التكتيكات :-

١- تكتيك استكمال هيئة العاملين Staff supplement :-

إن أهم العوامل التي أكدت دور المشاركة الشعبية وإحلال المواطن لتحمل المسئولية لإنجاز الأهداف في المؤسسات – هي الندرة في الموظفين الرسميين ، وهذا التكتيك يعتمد على الجهود الشعبية لكي تسد العجـز فـي هيئة العاملين ، لدرجة أن هناك بعض المؤسسات الأهلية التي تعتمد بالكامل على المتطوعين لإنجاز أهدافها .

وهكذا التكتيك واسع الاستخدام في بعض المؤسسات الأهلية التـي ترى أنها ليست بحاجة إلى كوادر من الخبراء في التخطيط والمهنيين فـي تنفيذ مشروعات ، ولكنها بحاجة إلى متطوعين بوصفهم خبراء حقيقيين في مشكلات مجتمعهم وإن المنظمات الأهلية هي مجـال لتوظيـف الطاقـات والخبرات لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المرغوبة بالنسبة لمجتمعهم .

إن استخدام مهارات المشاركين الشعبيين وخبراتهم لاستكمال كادر العاملين يرتبط أساساً باحتياجات المنظمة ومن الطبيعي أن يكون المشاركين المتطوعين متفقون مع أهداف المنظمة .

٢- تكتيك الحصول على تأييد المجتمع :-

المشاركة الشعبية في مضمونها القوة الاجتماعية التـي تعـد الأداة الأساسية أو الوسط الذي يتحقق من خلاله الأهداف وذلك على الرغم مـن مقاومة الآخرين لذلك ، والأفراد يجاهدون في سبيل الحصول علـى القـوة والتأثير من خلال اقتناء وتملك الثروة والمكانة الاجتماعية ، ومهما كانـت القوة لا يمكن أن تتحكم في كافة قرارات المجتمع وليس من جدال فـي أن هناك تمركزاً للقوة خارج البناء السياسي الرسمي للمجتمـع ، وأن هنـاك مراكز مؤثرة في صياغة قرارات المجتمع .

إن كافة منظمات المجتمع تحاول أن تحصل على القوة والتأثير بل والإنفراد بها للمشاركة في قرارات المجتمع ، إن الأمثلة العملية كثيرة لمحاولة المنظمات الكبيرة استخدام المشاركة لامتلاك القوة في المجتمع سواء عن طريق المقاطعات أو التفاوض من منطلق قوة الحجم ، وتعتبر هذه المنظمات أن التفاوض يجب أن يتم من خلال القوة كمطلب أساسي ، وأن بناء القوة يجب أن يوضع أولاً في مكان الصدارة أثناء العمل ولذلك تستخدم المنظمات التي تتبنى تكتيك القوة من خلال مزيد من المشاركة الشعبية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات والمجتمع الذي تعمل به .

٣- تكتيك التعزيز :-

يهدف تكتيك التعزيز إلى تحقيق مشاركة المواطنين في أي منظمة للمساهمة في التغلب على بعض الصعوبات المتوقعة وفى ضوء ذلك فأن المواطنين لا يمكن اعتبارهم أداة والاعتماد عليهم للوصول إلى أنسب الأهداف التخطيطية للمنظمة أو المساهمة في تحقيق الأهداف ولكنهم بمثابة عناصر أساسية في إعاقة العمل أو فشله **(في حالة عدم مشاركتهم)** وإن تعاونهم وإسهامهم أمر ضروري للتغلب على بعض الصعوبات ، والتعزيز ليس مجرد تكتيك جديد وهو لا يخص فقط المنظمات القائمة على التطوع والمشاركة الشعبية ، ولكنه قاسماً مشتركاً في الشركات والبنوك والمؤسسات المالية ، كما أن التعزيز ضروري للمنظمات التي يعمل بها المنظم الإجتماعي :

ذلك لأن قدرات المشاركين تؤثر في سياسة المنظمة لأنها تعبر عن التعزيز غير الرسمي يسعى إلى الاعتراف من قبل العملاء بالمنظمة نجد أن

التعزيز غير الرسمي لهدف أو ضمان استمرارها هو وسيلة للحفاظ علـــى قوة المنظمة(١).

سابعاً: دور المنظم الإجتماعى في تفعيل المشاركة الشعبية :-

يقصد بدور المنظم الإجتماعى هنا هو وصف لطبيعة ونوع ما يقوم به من أعمال مهنية عند تطبيقه وممارسته لطريقة تنظيم المجتمع وفى حدود الإطار العام للدور المهني للأخصائي الإجتماعى بصفة عامة .

ولا شك أن هذا الدور سوف يستمد أساسه النظري مــن نظريـــات العلوم الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة وهـــو كالآتي (٢):-

١) يقوم المنظم الإجتماعى بدور المعـــالج وفقـــاً لـــرأى (روس) ويتضمن هذا القيام بتشخيص المشكلات التـــي يعـــانى منهـــا المجتمع والعوامل التي أدت إلى حدوثها ثم البحث عن الوسائل التي يمكن من خلالها مواجهة هذه المشكلات سواء من خـــلال الموارد الذاتية للمجتمع أو بالاستفادة من موارد المجتمع الأكبر.

٢) ويقوم المنظم الاجتماعي بدور المستثير لسكان المجتمع وتعبئتهم حتى يشاركوا في جهود التنمية المحلية وذلك من خلال المنظمات المحلية والتي تهدف إلى تحقيق التغيير الإجتماعى لذلك المجتمع المحلى ، ويتضمن هذا الدور أيضاً استثارة الأهـــالي والمجتمـــع

---

(١) احمد مصطفى خاطر ، طريقة تنظيم المجتمع ، مدخل تنمية المجتمع المحلى ، استراتيجيات وأدوار المنظم الإجتماعى ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٤ ، ص ص ١٠٢- ١٠٤.

(٢) انظر كل من :-

- سيد أبو بكر حسانين ، الخدمة الاجتماعية في المجتمع الاشتراكي ، مطبعة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٦ ، ص٣٣٠.
- عبد الحليم رضا عبد العال ، استثارة سكان المجتمع للمشاركة في تنمية المناطق الحضرية المختلفة ، مرجع سابق ، ص ١٢٣.
- ابراهيم عبد الهادى المليجى ، تنظيم المجتمع ، مداخل نظرية ورؤية واقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٦٤- ١٦٥.

وقياداته الشعبية والمهنية للعمل على تغيير الأوضاع السائدة في المجتمع والتي تعوق مشاركة المواطنين في مشروعات التنمية للمجتمع المحلى .

٣) ويقوم المنظم الإجتماعى بدور الخبير (لروس) حيث يقوم المنظم الإجتماعى هنا بتزويد المجتمع الذي يعمل معه بالحقائق والخبرات التي تمكنه من مواجهة المشكلات التي تعانى منها ، ويمكن الاستفادة من هذا الدور في العمل مع المجتمع المحلى عن طريق القيام بالبحوث الاجتماعية التي توضح موارد المجتمع المادية والبشرية وما يعانى منها من مشكلات بحيث يستفاد من هذه البحوث في وضع الخطط المحلية لتنمية المجتمع ، وكذلك سيفاد من هذا الدور في مد المجتمع بخبرات المجتمعات الأخرى وجهودها فيما يتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تساعد على زيادة الدخل الفردي للمواطنين و الارتفاع بمستوى المعيشة .

٤) يقوم المنظم الإجتماعى بدور المرشد (لروس) بتوجيه المجتمع ، نحو تحديد أهدافه ، وابتكار الوسائل لتحقيقها ، ومساعدة المجتمع على دقة اختيار الطريق الأمثل مراعياً العوامل المتعددة التي تؤثر في المجتمع ، مستخدماً في ذلك ما لديه من معرفة وخبرات ومهارات ولكي أيضاً يوضح أفضل السبل التي يقتنع بها أهالي المجتمع ، والتي يسلكونها لينهضوا بمجتمعهم .

٥) ويقوم المنظم الإجتماعى بدور (المنمى) لسير جل يقوم باستخدام كل الموارد والقيم والمؤسسات والدوافع المتوفرة في المجتمعات المحلية، ويكون هدف المنظم الاجتماعي الرئيسي عند قيامه بهذا الدور هو تنمية قدرات المجتمع على التكامل مع توافقه مع الظروف

الاجتماعية المتغيرة ثم يأتي بعد ذلك هدف مساعدة المجتمع علـــى حل مشاكله الاجتماعيـــة والاقتـــصادية الحـــادة كمـــا أن المـــنظم الاجتماعي يؤثر على ذلك المجتمع حتى تكون قراراته ومشروعات التنمية سليمة ، مما يساعد المجتمـــع علـــى القيـــام بالعديـــد مـــن المشروعات مثل مشروعات التدريب المهني والأسر المنتجة والتي تساعد في رفع مستوى المعيشة وزيادة الدخل الفردي وهذا من شأنه يساعد على التخفيف من المعوقات الاقتصادية التي تعرقل مشاركة المواطنين في مشروعات تنمية المجتمع المحلى .

الفصل السادس

التدخل المهني في طريقة تنظيم المجتمع

تمهيد .

أولاً: مفهوم التدخل المهني .

ثانيا: أسس وأساليب التدخل المهني .

ثالثاً: عناصر التدخل المهني لتنظيم المجتمع .

رابعاً: مهارات التدخل المهني .

خامساً: نماذج التدخل المهني وطبيعة الممارسة .

سادساً: مثال تطبيقي لمراحل وخطوات التدخل المهني .

هذا الفصل من إعداد/ د. هالة مصطفى – مدرس بقسم تنظيم المجتمع – المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية .

تمهيد:-

غدت طريقة تنظيم المجتمع ضرورة من ضـــرورات الحيـــاة فـــي مجتمع معقد متشابك ، ووسيلة لا يمكن إغفالها - لرفـــع مـــستوى الحيـــاة لمجموع المواطنين ، لهذا كان من الضروري - بغية الوصول إلى مستوى عال من تحقيق أركان طريقة تنظيم المجتمع تدريب القادة الذين تلقى علـــى عاتقهم مهمة النهوض بالمجتمع ، وتنظيم الجهود للتعرف على موارد هـــذا المجتمع الحقيقية ، والتعرف في الوقت نفـــسه علـــى حاجـــات المـــواطنين وترتيبها حسب درجات الحاجة بقصد حسن توجيه الموارد نحو إشباع تلـــك الاحتياجات .

ولم يكن ظهور طريقة تنظيم المجتمع طريقة من طـــرق الخدمـــة الاجتماعية إلا استجابة لمتطلبات الواقع المجتمعي ، ولحاجة جهود الخدمـــة الاجتماعية إلى صورة من صور النشاط التنظيمي ، للتنسيق بـــين أنـــشطة الهيئات العاملة في مجال تقديم المساعدات الاجتماعية ، وكمـــا أن الهـــدف العام لطريقة تنظيم المجتمع هو المساهمة في العمل على إحـــداث التغييـــر المقصود لصالح السكان وتحسين مستواهم الاقتـــصادي والاجتمـــاعي ، أو بمعنى آخر مساعدة السكان على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهداقهم .

ونحن - في حقيقة الأمر - نملك كماً وفيراً من التراث النظـــري ، والدراسات الإمبريقية التي صقلت مهاراتنـــا كمتخصـــصين فـــي الخدمـــة الاجتماعية وتنظيم المجتمع ، وتجعل من تدخلنا المهني أمراً مؤثراً فعالاً .

ومما سبق نستطيع أن نقول أن طريقة تنظيم المجتمع تعمل لتحقيق هدف استراتيجي ، وهو مساعدة المجتمعات المحلية على مواجهة مشكلاتها و إشباع احتياجاتها ، وذلك عن طريق تدخل المنظم الإجتماعى مهنياً معتمداً

على تخطيط منظم ومشاركة مجتمعية ومستخدماً نمـاذج و اسـتراتيجيات التدخل المهني وأدواتها .

وهذا الفصل يتناول بالعرض مفهوم وأسس وأساليب التدخل المهني، وعناصر ومهارات التدخل المهني ونماذج التدخل المهني وطبيعة الممارسة مع عرض لمثال تطبيقي لمراحل وخطوات التدخل المهني :- .

أولاً: مفهوم التدخل المهني Intervention :-

يستخدم الأخصائيون الاجتماعيون مصطلح التدخل المهني لوصـف ما يفعلونه ، وهم يقصدون الأنشطة التي تتعامل مع المشكلات فـي إطـار إستراتيجية توضع لإنجاز الأهداف المطلوبة[١] .

يعرف التدخل المهني في الخدمة الاجتماعية بأنه "مجموعـة مـن أنشطة الخدمة الاجتماعية التي تستخدم على مستويات مختلفـة ، وتـسعى لتحقيق أهداف معينة ، ويقصد به الممارسة أو العمل المهني ، وفق الأسس العلمية والعملية والمهارية التي يطبقها الأخصائي في عمله مـع الوحـدات الاجتماعية في إطار فلسفة المهنة وأخلاقياتها"[٢] .

ويعرف بأنه "النشاط الذي يقوم به الأخـصائي لإحـداث التغييـر بطريقة منظمة أو الإجراء الذي يتخذ تجاه أنشطة أو عملية إنسانية معينـة لإحداث التغيير ، وتوجه هذا الإجراء للمعرفة والقيم مهارات الأخـصائي ، بحيث يوجه التدخل هدف معين ، كما يستخدم هـذا المـصطلح لوصـف الأنشطة التي يقوم بها الأخصائيون استجابة لمشاكل معينـة، وفـي إطـار

---

[١] مدحت فؤاد ، التدخل المهنى لطريقة تنظيم المجتمع بتطبيق نموذج العمل الاجتماعى مع المسنين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ ، ص٢٣٢.

[٢] Loefm , Fndamentals of social intervition , W.X , Columbia University Press , 1983, p7.

استراتيجية معينة متفق عليها لتحقيق هدف معين هو مواجهة تلك المشكلات والحد منها" [١] .

كما يعرف التدخل المهني بأنه "مجموعة من الإجراءات المنظمة القائمة على أساس من الدراسة والبحث، وتتضمن خبرات الممارسة المناسبة لحل مشكلة معينة تواجه كلاً من الأخصائي والعميل ، كما يعد التدخل المهني جزءاً من ممارسة الخدمة الاجتماعية" [٢] .

وقد عرف التدخل المهني في طريقة تنظيم المجتمع بأنه "طريقة التدخل المهني التي يشترك فيها الأفراد والجماعات والمنظمات في عمل مخطط لتعديل المشكلات الاجتماعية وتغيير الأنظمة الاجتماعية أو تمنيتها"[٣].

ويحدد التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع بأنه "ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية بكل ما تتضمنه هذه الطريقة من استراتيجيات وأدوار للمنظم الإجتماعى و أساليب فلسفية وأدوات ومبادئ مهنية وما تسعى إليه من أهداف" [٤].

وأخيراً يمكن أن يعرف التدخل المهني في طريقة تنظيم المجتمع تعريفاً شاملاً بأنه :

"ممارسة تنظيم المجتمع ، بكل ما تتضمنه من هذه الطريقة من أهداف واستراتيجيات وأدوار ، وأساليب فنية وأدوات ومبادئ مهنية ، وما

---

[١] طلعت مصطفى السروجى ، تصميم بحوث الخدمة الاجتماعية ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٢٦٦- ٢٦٧.

[٢] Edgar Huse & Thoms G , Organization Development and Change CN . Y West Publishing Company . 3rded 1985 p81.

[٣] عبد الحليم رضا عبد العال ، استثارة سكان المجتمع للمشاركة في تنمية المناطق الحضرية المختلفة ، مرجع سابق ، ص ٢٣١.

[٤] محمد رفعت قاسم ، دور أخصائي تنظيم المجتمع في [illegible] تنمية المجتمع المحلي ببولاق الدكرور على تحقيق أهدافها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ١٩٨٠.

تسعى إليه هذه الطريقة من أهداف ، تسهم في تنمية المجتمع الذي تمارس فيه (**مصنع، مدرسة ، مجتمع محلى ، مجتمع قومي ، مجتمع عالمي**) من خلال تطوير الخدمات الاجتماعية ، مما يؤدى إلى تلبية الاحتياجات وزيادة المشاركة بين أفراد المجتمع ، وهو ما ينتهي بدوره إلى تقوية الترابط ويدعم انتماء الفرد للمجتمع الذي يعيش فيه"[1].

من خلال هذه التعارف وغيرها نجد أن التدخل المهني في تنظيم المجتمع يشمل جانبين هما:-

أ. التدخل مع المواطنين ، أفراد المجتمع ، بهدف استثارتهم بهدف زيادة المشاركة والتضامن والتعاون والانتماء لديهم مما يؤدى في النهاية إلى المواجهة الفعالة للمشكلات المجتمعية .

ب. التدخل المهني مع المنظمات بهدف تنشيطها ومساعدتها على القيام بدورها في المجتمع من خلال تزويدها بالمعارف والمعلومات التي تساعد على ترشيد القرارات وكذلك العمل على استخدام أسلوب الممارسة الديموقراطية فيها [2].

وقد حدد د. عبد الخالق عفيفي تعريفاً إجرائياً للتدخل المهني في تنظيم المجتمع كالآتي :-

١- هو ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، بكل ما تشمله من فلسفة وأدوات واستراتيجيات وتكتيكات تتناسب مع طبيعة الممارسة .

٢- يوجه التدخل المهني إلى بعض الأفراد "أفراد المجتمع" ومع بعض المنظمات "أجهزة تنظيم المجتمع" .

---

(١) رشاد عبد اللطيف وآخرون ، تنظيم المجتمع أسس ومبادئ ، دار تراث للدعاية والإعلان ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص٩٠.

(٢) عبد الخالق عفيفى ، تنظيم المجتمع فى إطار التحديث والمعاصرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ص ١٥٥- ١٥٦.

٣- الغرض منه تحقيق أهداف مادية وأخرى معنوية .

٤- يتم هذا التدخل من خلال مخطط يقوم علـــى مراحــل وخطــوات منظمة .

٥- يتم تقويم التدخل المهني بعد فترة التدخل بهدف قياس عائــد هــذا التدخل .

ثانياً: أسس وأساليب التدخل المهني :-

أ- أسس التدخل المهني :-

ينطلق التدخل المهني من الأسس الآتية:-

١- المجتمع المحلى هو العميل الأوحد ، وقد يكون الحي و الجيــرة أو القرية أو المدينة إذا ما كانت ثمة مشكلة مجتمعية شاملة لأي منها .

٢- الاعتقاد في أن الرفاهية الصحية والحياتية أمنية لجميع الناس في كل زمان ومكان ومن ثم تتضح أهمية التعاون إذا ما دعوا للمشاركة .

٣- تنظيم المجتمع ما هو إلا عملية تغيير هادف .

٤- المنظم الاجتماعي يتقبل المجتمع أياً كانت مستوياته وقيمه وعاداته .

٥- لا يمكن عملياً مواجهة أية مشكلات مجتمعية إلا بتضافر جهود كل من المؤسسات المعنية ، وسكان المجتمع أنفسهم .

٦- قناعة بأن للمجتمعات طاقات يمكن استثمارها .

٧- الناس دائماً يريدون التغير ويرغبون فيه .

٨- تغيير نمط حياة الإنسان الاجتماعية وتزويــده بإمكانيــات الحيــاة الأفضل هو الطريق لتغيير جذري في اتجاهاته المتوارثة [١].

---

[١] المرجع السابق ، ص١٥٧.

ب أساليب التدخل المهني :-

تستخدم طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية أسلوباً علمياً للتدخل المهني **intervention** ، ويقوم على التخطيط العلمي ، وتعاون المجتمعات المحلية على مواجهة مشكلاتها ، وإشباع احتياجاتها الأساسية بأسلوب فعال يدعم الترابط الاجتماعي ، عن طريق إشراك المواطنين في مواجهة المشكلات والتنمية بالجهود الذاتية .

وتعرف التنمية **بالجهود الذاتية** بأنها "عملية تهدف إلى إحداث تغييرات في قيم المواطنين واتجاهاتهم ومعارفهم في أثناء قيامهم بخدمة مجتمعهم ، لتحقيق الأهداف التنموية التي يسعون إليها . وكذلك تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. وغيرها للمجتمعات المحلية ، في إطار السياق العام لحياة الدولة بصورة تمكن تلك المجتمعات من أن تسهم بشكل كلى في التقدم القومي [١].

ولقد أصبحت الجهود الذاتية المدخل التنموي المناسب لتحقيق التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي ، كما استحوذت على فكر المصلحين من شعوب العالم بصفة عامة ، والدول النامية بصفة خاصة ، وتتعدد جوانب تلك الجهود لتشمل الرعاية الصحية وقضايا التعليم ورعاية المعاقين ، وتفعيل أدوار المرأة ، والاهتمام بالصناعات الصغيرة ، ومواجهة المشكلات المصاحبة للتحضر ، كالجريمة والتفكك الأسرى في المجتمعات الفقيرة وغيرها [٢].

---

(١) Smalley Elizabeth Ruth: Theory for social Work practice, Columbia Univ, press, U.S.A , 1980,p35.

نقلا عن :

- أبو النجا محمد العمرى ، تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية ـ منظمات واستراتيجيات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠، ص ٢٤١.

(٢) Payne. M, Modern Social work Theory, Macmillan Education Lts, London, 1997, p197.

ولنجاح التنمية بالجهود الذاتية لابد من وجود جدول أعمال محوره الإنسان والاهتمام به ، ولابد من الثقة المتبادلة بين جمعية تنمية المجتمع وأفراد المجتمع ووجود أهداف مشتركة بينهم مع اختيار خطة ملائمة وفعالة[1].

ويقوم المنظم الاجتماعي بمساعدة الناس في تحديد مشكلاتهم من خلال دراسة استطلاعية عن طريق استمارة تشمل أسئلة عن المشكلات ، و القيادة ودورها ، ونظم الإدارة المحلية ، ومدى رضا أفراد المجتمع عنها وعن طريق جمعيات تنمية المجتمع ، ودورها في تحديد المشكلات وحلها .

ثم التركيز على المشكلات الملحة التي توصلت إليها نتائج الدراسة الاستطلاعية مع احتمال ظهور مشكلات أخرى تحتاج لحل وتحديد المجموعات ، وإجراءات المناقشات الجماعية لإيجاد حلول لتلك المشكلات ، ويمكن أن تختص كل مجموعة بعمل معين يساعد على حل عدد من المشكلات الملحة وذلك من خلال الخطوات التالية :-

١- بناء الفريق أو العمل كفريق واحد **Team Building** :-

وعلى تلك المجموعات فهم أدوارها والتفاعل والتعاون بعضها مع بعض لأن ذلك من أهم أسس العمل التنظيمي .

ومن تقنيات بناء فريق العمل **Team Work** ، ويكون تصميم برنامج العمل من خلال المشاركة الفعالة ، لتدعيم فريق العمل وبناء الثقة بين أعضائه ، وتشجيعهم على صنع القرار والوعي بدور القيادة ، واكتساب مزيد من مهارات الاتصال .

---

(1) Thomas G Cummings and Christopher G , Worley organization Development and change . South- Western College publishing , United stats. 1999, p57.

٢- دور المفاوضات Role Negotiation :-

ويمكن استخدام هذه التقنية للوصول إلى حلول وسط تلتقي عندها رغبات الأفراد وآراؤهم المختلفة التي تضعف العلاقة بين أعضاء فريق العمل والمفاوضات هنا صورة من صور التدخل المهني ، التي تسعى إلى تغيير المفاهيم ، وبالتالي المواقف المتبادلة بين المجموعات المختلفة بهدف تحسين التفاعل والتعاون فيما بينها ، بعد التعرف على الاختلافات وحلها .

٣- تدريب Sensitivity Training :-

وهذا مفيد في تحسين فهم الفرد ووعيه الذاتي ، وتغيير سلوكه ، ويخوض المشتركون هذا التدريب دون موضوع للنقاش أو أي هدف واضح آخر ، والهدف هنا هو إتاحة الفرصة للمشتركين للمناقشة ، وملاحظة طرق تعامل بعضهم مع بعض والتعبير عن أنفسهم ، ويحدث عندئذ أن تتحول المناقشة إلى فيض من المشاعر والأحاسيس التي تساعد على تحسين الأداء الإداري ، وينفذ برنامج التدخل في هذه الحالة عن طريق المؤتمرات والاجتماعات وجماعات المناقشة[1].

ثالثاً: عناصر التدخل المهني لتنظيم المجتمع:-

ثمة خمسة عناصر رئيسية يتعين توافرها للتدخل المهني لتنظيم المجتمع ، وغياب أي منها يفقدها المصداقية والفاعلية .

فالتدخل المهني يعنى "عملية **Process**" أي شبكة من العلاقات لابد وأن تقوم على التفاعل بين عناصر محددة هي " [2]:-

١- المجتمع أو العميل صاحب المشكلة **community**.

٢- المشكلة أو الحاجة **Problem** .

---

[1] Thomas G . Cummings and Christopher G Worley , op, cit , 1999 , p58.

[2] انظر :-

عبد الخالق عفيفى ، تنظيم المجتمع فى إطار التحديث والمعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص ٨١- ١٠٨.

٣- المؤسسة المعنية **Agency** .

٤- المنظم الإجتماعي **community organizer** .

٥- عمليات الممارسة **process of practice** .

وتكامل هذه العناصر معاً في وحدة مهنية لعمل اجتماعي محدد يعني أن كلاً منها طرفاً لنسقها **Systemise** يؤثر في الأخرى ويتأثر بها ؛ أو بمعنى آخر يرفض التدخل المهني إذا كانت أنشطة إحداها هي من طرف واحد لا يقابله أنشطة مضادة أو موقف تفاعلي من الأطراف الأخرى . فالعملية من ثم هي أخذ وعطاء أو بمعنى آخر مدخلات **Input** ومخرجات **Output** لتعود المخرجات لتكون مدخلات للعنصر الآخر الذي بدورها يستقبلها ليخرجها بعنصر آخر وهكذا .

فبدون تشابك متكامل هذه العناصر الخمسة افتقد التدخل المهني لياقته كما انعدمت المزايا المرجوة من عملية الممارسة وذلك للعوامل التالية:-

١- إن الغاية القصوى الكامنة في عمليات تنظيم المجتمع هو تحقيق مستوى من التنمية للفرد وللمؤسسات والتنظيمات الإدارية .

٢- المشكلة ما هي إلا عرض لمشكلات أخرى ستعود وستتكرر إذا لم تتحقق أهداف تنموية جذرية .

٣- كافة نظريات الممارسة تعتمد على تداخل العناصر الخمسة وتوظيفها في وحدة متكاملة .

٤- تنظيم المجتمع يجمع بين العلاج والوقاية معاً .

١- المجتمع (العميل) **community**

المجتمع كما يعنيه التدخل المهني لتنظيم المجتمع ليس هو **society** بمعناه الواسع ، ولكن المجتمع المحلي **community** أي الحي

أو المقاطعة أو الجيرة ، وقد يتسع ليمثله القرية أو المدينة أو المحافظة اتفاقاً وطبيعة المشكلة أو الحاجة ، فالخدمة الاجتماعية بإمكانياتها المحدودة كما تمثلها المؤسسات الاجتماعية لا يمكن أن تدعى أنها قادرة على تحمل مشكلات المجتمع بأسره و إلا حولناها إلى أوهام خيالية ، وقد حددها بإيجاز الإنجليز فيما أسموه ، خدمة الحي **community work** بوضوح وجلاء .

٢- المشكلة المجتمعية (الحاجة) problems Need

المشكلة المجتمعية نمط فريد من المشاكل يقف موقفاً وسطاً بين ما نطلق عليه المشكلة الفردية وبين ما نطلق عليه المشكلة الاجتماعية وتتميز بأنها ترتبط بفئات خاصة من أفراد المجتمع الكلى على هيئة تجمعات وليسوا كأفراد يعيشون تحت عوامل مختلفة في نطاق بيئة جغرافية معينة أو بيئية وظيفية خاصة ، أن ثمة مداخل علمية مختلفة لتقدير المشكلة أو إقرار وجودها وأهمها :-

١- التقارير الإحصائية : كإحصاء الانحراف أو الإدمان أو الحوادث أو الحرائق أو التشرد أو تهدم المنازل أو القسم الغذائي وما شبه .

٢- الاستفتاء العام أو استفتاء حول استقصاء مشكلات الحي .

٣- التقارير السنوية للأجهزة المختلفة كالتعليم والتسرب والصحة والبيئة .

٤- الانطباعات التقديرية للخبراء .

٥- الملاحظة العلمية .

٦- شكاوى المواطنين .

٣- المؤسسة Agency

تمثل المؤسسة الاجتماعية لتنظيم المجتمع مشكلة المجتمعات النامية قاطبة ، لأنها لم تخصص لها مؤسسات خاصة لتقديم خدمات العمل

المجتمعي ، وافتقاد مجتمعاتنا النامية للمؤسسات الخاصة لتنظيم المجتمع يمثل قصوراً وأثر سلبياً على طريقة تنظيم المجتمع وحدها ، بل على مكانة الخدمة الاجتماعية في هذه المجتمعات لافتقادها أكثر الطرق أهمية لمواجهة المشكلات الجماهيرية ومواجهة التخلف والسلبيات المختلفة .

وقد قسم الدكتور أحمد كمال أجهزة تنظيم المجتمع إلى ثلاثة أنواع أساسية هي :-

١- أجهزة أساسية ، أو أولية وهى التي أنشئت خصيصاً من أجل ممارسة طريقة تنظيم المجتمع ومن أمثلتها الاتحاد العام ، الإتحادات الإقليمية ، الإتحادات النوعية ، وأجهزة التنمية على مستوى اجتماعي محلى صغير.

٢- أجهزة ثانوية لم تنشأ خصيصاً لممارسة طريقة تنظيم المجتمع وهى أجهزة تحقق التنمية الاجتماعية بجانب أهداف أساسية ، كما أنها تقدم خدمات مباشرة مثل المدارس والمستشفيات والمصانع والمساجد .

٣- أجهزة معاونة أو أجهزة خدمات تطبيقية وهى الأجهزة التي لا تقوم أساساً بكل مسئوليات أجهزة تنظيم المجتمع لكونها أجهزة متخصصة في جزء من هذه المسئوليات فقط ، مثل صندوق التمويل المشترك – سجل تبادل المعلومات – مركز التطوع .. الخ.

٤- المنظم الاجتماعي community organizer

إن الخدمة الاجتماعية مهنة أداء وممارسة تتوقف فاعليتها على شخص الممارس المهني . كفاءته – قدراته – ميوله – اتجاهاته وملكاته الخاصة ، طالما كان هدفها الأساسي هو : إحداث تغيير هادف ومقصود على مستوى العميل في خدمة الفرد والجماعة والمجتمع في تنظيم المجتمع .

أما عن مهارات المنظم الإجتماعى ، هذا الممارس الذي عليــه أن يتعامل مع الجماهير بمستوياتها المختلفة للإثارة والتعبئة والتنسيق ... ولعل أهم هذه المهارات العامة :-

١- مقدرة تامة واستعداد شخصي للقيادة .

٢- قدرة تنفيذية فعالة .

٥- عمليات الممارسة process of practice

إلا أن ثمة عمليات رئيسية مشتركة بين كافة نماذج التدخل المهنــي عناصرها فيما يلي :-

- البحث العلم واستقصاء المشكلة .
- التخطيط أو رسم خطة التدخل .
- التنسيق .
- التنظيم
- التمويل .
- إدارة الخطة

رابعاً: مهارات التدخل المهني :-

يتوقف نجاح المنظم الإجتماعى في عمله مع المجتمع المحلــى أو منظماته أو قياداته أو جماعات العمل فيه يتوقف على ما يتمتــع بــه مــن مهارات وقدرات [١].

ولهذه المهارات أهمية كبيرة في طريقة تنظيم المجتمع إذ تشكل قوة دافعة للعمل ، كما أنها تعكس مدى القدرة على التأثير ، ودرجة القدرة على تطبيق المعرفة النظرية في الممارسة وأهم هذه المهارات المطلوبة :-

---

[١] رشاد احمد عبد اللطيف ، نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية مدخل تكاملى ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص٢١٥.

- المهارات العملية **Process Skills** : وتشمل إقامة علاقات قوية مع سكان المجتمع واستثارتهم ، واكتشاف القيادات الصالحة وتدريبها وتنظيم سكان المجتمع .
- مهارات التخطيط **planning** : وهى المرتبطة بالأهداف المادية لطريقة تنظيم المجتمع ، وتشمل تحديد الموارد وتنميتها وتصميم البرامج والمشروعات .
- مهارات التنسيق **coordination Skills** : وترتبط بالعمل مع المنظمات .
- مهارات الدفاع **Advocacy Skills** : وتشمل تنظيم الفئات المطلوبة للدفاع والمطالبة بحقوق أبناء المجتمع .
- المهارات العامة : وتغنى بها إجراء البحوث والقياس ، والتنظيم ، واستخدام الاستراتيجيات اللازمة والأدوات والوسائل المناسبة[1].

وتشمل مهارات التدخل المهني أيضاً الآتي:-

١- قدرة على الارتباط والاتصال بالغير .

٢- قدرة على التحليل العلمي للمشكلات وتحديد الأولويات .

٣- قدرة على حصر الموارد المجتمعية ، المادية والبشرية .

٤- قدرة على التنظيم البنائي لعمليات تنظيم المجتمع .

٥- قدرة على إدراك الواقع المجتمعي والقبول بكل حسناته وسيئاته .

٦- قدرة على استخدام أدوات مختلفة ومع مختلف أنماط البشر

٧- قدرة على العمل تحت الضغط والتوتر .

٨- قدرة على تمثيل المؤسسة والمهنة معاً تمثيلاً مشرفاً .

---

(١) محمد عبد الحى نوح ، تنظيم المجتمع ، نظريات وممارسات ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٧٩ – ١٨٩.

٩- قدرة على اكتساب المعرفة وتوظيفها عند الحاجة [١].

خامساً: نماذج التدخل المهني وطبيعة الممارسة :-

مرت طريقة تنظيم المجتمع في تطورها بعدة مراحل ، تميزت كل مرحلة بسيادة مفهوم معين ، يعكس شكل الممارسة المهنية ومضمونها في هذه المرحلة .

ففي المراحل الأولى كان التعاون في العمل بين المنظمات بهدف القضاء على التكرار والازدواج في خدمات الرعاية الاجتماعية ، وهو ما يعكس مفهوم التنسيق في هذه المرحلة ، ثم تلا ذلك العمل على تدعيم المشاركة الشعبية ، ومعالجة عيوب التمثيل أو النيابة ، وتقوية الروابط بين السكان وتحقيق التعاون ، وإحداث التغيير في السكان وبيئاتهم ، بما يؤدى إلى تحسين أحوال مجتمعاتهم ، وكان ذلك انعكاساً لمفهوم التنمية المحلية في هذه المرحلة ، ثم جاءت المراحل المعاصرة التي اتجهت نحو تحقيق العدالة الاجتماعية ، ورفع الظلم عن كواهل المظلومين ، والاهتمام بالفئات الضعيفة والفقيرة والمظلومة ، إخلاصاً لمفهوم العمل الاجتماعي . ومن هنا تميزت ثلاث أشكال لممارسة تنظيم المجتمع هي : التخطيط الاجتماعي والتنمية المحلية والعمل الاجتماعي .

*** نموذج تنمية المجتمع لكريمر وسبكت :-**

يرى كريمر وسبكت أنه يمكن تصنيف أشكال الممارسة في تنظيم المجتمع إلى نوعين أساسيين ، هما : تنمية المجتمع المحلى والتخطيط الاجتماعي ، ويضم نموذج تنمية المجتمع المحلى الجهود التي تبذل لتعبئة الأهالي الذين يتأثرون بظروف اجتماعية معينة ، وتنظيمهم في جماعات ومنظمات لتمكينهم من العمل – وفق استراتيجيات مختلفة – على مواجهة

---

[١] عبد الخالق عفيفى ، تنظيم المجتمع فى إطار التحديث والمعاصرة ، مرجع سابق ، ص١٨٠ .

تلك المشكلات والقضايا التي تؤثر عليهم ، ومن الواضح أن هذا النمـــوذج يضم جهود العمل الإجتماعى إلى تنمية المجتمع .

*** نموذج بيرلمان وجورين :-**

ميز بيرلمان وجورين بين ثلاثة أطر لممارسة تنظـيم المجتمـــع ، وهى العمل مع الجماعات الشعبية أو الروابط التطوعيـــة ، والعمـــل مـــع مؤسسات الخدمة المباشرة ، والعمل مع المنظمـــات التخطيطيـــة ، ويـــضم مفهوم الروابط التطوعية عدداً من الجماعات والمنظمات التـــي يـــستهدف أعضاؤها تحقيق أهداف مشتركة معينة ، مثل إصلاح بعض المؤسسات أو تغييرها ، والعمل مع مثل هذه الروابط والجماعات يشمل ميدانين متميـــزين هما تنمية المجتمع المحلى والعمل الإجتماعى[1].

*** النماذج المعاصرة للممارسة المجتمعية فى الخدمة الاجتماعية :-**

نموذج مارى وجامبل [2] Marie and Gamble :-

١- نموذج الجيرة وتنظيم المجتمع

Neighborhood and community Organization

٢- نموذج المجتمع الوظيفي

Organizing Functional Communities

٣- التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلى

Community Social and Economic Development

٤- التخطيط الاجتماعي

Social planning

٥- تنمية البرامج والروابط المجتمعية

Program Development and Community Liaison

---

(١) ابراهيم عبد الرحمن رجب ، نماذج ونظريات تنظيم المجتمع ،دار الثقافة للطبع والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٣، ص١٢٠ .

(٢) Marie Overby , Weil & Dorathy N . Gamble : Community practice Models in Encyclopedia of social work Number (19) th edition , Washington , 1995 , p581.

٦- تنمية العمل السياسي و الاجتماعي

Political and Social Action

٧- التحالفات

Coalitions

٨- الحركات الاجتماعية

Social Monuments

سادساً: مراحل وخطوات التدخل المهني :-

يتفق معظم العاملين في مجال تنظيم المجتمع على أنه يمر بعدة مراحل تبدأ بالتخطيط مروراً بالتنفيذ والمتابعة ، وانتهاءاً بالتقويم . وقد يبدو هذا التقسيم مقيداً بوجهة النظر التحليلية غير أن الواقع العملي يشير إلى تداخل هذه المراحل وتشابكها .

وسنعرض مثال تطبيقي لخطوات ومراحل برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنشيط الجهود الذاتية للمواطنين في تنمية المجتمعات شبه البدوية[1]:-

١- المرحلة التمهيدية :-

وتشمل هذه المرحلة الدراسة والتشخيص والاتصال بسكان المجتمع

أ. الدراسة :-

ويقصد بها دراسة المجتمع شبه البدوي ، بهدف جمع بيانات ومعلومات تساعد في إعطاء صورة صادقة عن ظروف هذا المجتمع

---

(١) هالة مصطفى السيد . استخدام طريقة تنظيم المجتمع في تنشيط الجهود الذاتية للمواطنين في تنمية المجتمعات شبه البدوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٠٨-١١٢.

ولمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى

- Helen L. , Burg , performance -- Based curriculum for social studies . from Knowledge to showing . Crown press, I.N C, California, 1998, p 11.
-Eric Damian, Kelly & Barbara Becker, community planning An introduction to the comprehensive , Island press, California, 2000,p 18.

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وموارد وإمكاناته المختلفة ، وتتركز الدراسة على الجوانب الآتية :-

- دراسة الموارد الطبيعية ، إذ تؤثر هذه الموارد على المستوى الاقتصادي للمجتمع .
- دراسة السكان من حيث الحجم ، والكثافة ومعدلات المواليد ومعدلات الوفيات ، أو معدل الزيادة الطبيعية بشكل عام ، والفئات العمرية والنوعية ، وخصائص السكان الاقتصادية والتعليمية والصحية والمهنية .
- دراسة أنماط العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع شبه البدوي كالتعاون والتنافس والصراع ، ومظاهر هذه العلاقات .
- دراسة قيم المجتمع شبه البدوي ومعاييره السائدة ، لأنها تساعد على فهم سلوك البدوي .
- دراسة مؤسسات الرعاية الاجتماعية المختلفة – إن وجدت – في المجتمع شبه البدوي ، وأهدافها ووظائفها وإمكاناتها ومواردها المختلفة ، ومدى قدرتها على تقديم خدماتها .
- دراسة التغير الواقع ، لمعرفة معدل هذا التغير واتجاهاته ، ودرجات مقاومة أبناء المجتمع البدوي له ، لأن شدة تمسك البدوي بالقديم ومقاومته الشديدة للتغير لها دور مهم لا ينبغي أن نغفل عنه .
- التعرف على القيادات الشعبية في المجتمع شبه البدوي ، بهدف جذبها للمساعدة في إنجاز المشروعات التي تهم المجتمع البدوي ، لاسيما والبدوي يكن احتراماً وتقديراً شديدين لقياداته من كبار السن خاصة . وذلك عن طريق المقابلات التي هي أداة من أدوات طريقة تنظيم المجتمع .

ب- التشخيص :-

يقوم المنظم الاجتماعي بتحديد احتياجات المجتمع شبه البدوي ومشكلاته والموارد والإمكانات المتاحة والكامنة ، التي يمكن استخدامها لمواجهة هذه الاحتياجات والمشكلات ، ومدى رغبة السكان واستعدادهم للعمل المشترك لإشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم .

وذلك تطبيقاً لمبدأ **"مشاركة المواطنين"** ، والديموقراطية التي تؤمن طريقة تنظيم المجتمع بأهميتها ويستخدم الأخصائي "إستراتيجية التضامن" محاولاً تحقيق الاتفاق بين سكان المجتمع شبه البدوي ، من خلال تزويد السكان بالحقائق والمعلومات عن أهمية الاشتراك في المشروعات والبرامج التنموية ، والعمل على تقوية العلاقات والروابط ، ومما يساعد على استخدام استراتيجية التضامن هذه ما يتصف به البدوي من ذكاء فهو يقدر المعلومات ويحترم المبادئ والقيم وعلى الأخصائي كذلك أن يستخدم بعض التكتيكات مثل الإقناع في التعاون والعمل المشترك ، لحفز البدوي على المشاركة في برامج التنمية والتخطيط لها ، أي أن المنظم الاجتماعي يحاول إقناع سكان المجتمع البدوي بضرورة التنمية ، كما يقوم بدور المرشد ، فهو يرشد البدو إلى أفضل البرامج التي يمكن أن يشتركوا فيها .

ج- الاتصال بسكان المجتمع شبه البدوي :-

بعد عمليتي الدراسة والتشخيص تأتي عملية اتصال المنظم الإجتماعي بالأهالي ، كي يضع أمامهم ما توصل إليه بخصوص مجتمعه ، لكي يدركوا المشكلات التي يتعرض لها هذا المجتمع ، بحيث يستثير فيهم الرغبة في العمل التعاوني المشترك على حلها ، وذلك تطبيقاً لمبدأ الاستثارة للبدء في التنمية .

وينبغي أن يستخدم المنظم الاجتماعي الوسيلة المناسبة في الاتصال بالبدو ، وذلك على مرحلتين : الأولى الاتصال بالقادة وزعماء القبائل ، ثم يقوم القادة في المرحلة الثانية بالاتصال بأبناء المجتمع شبه البدوي ، وذلك تحقيقاً لأهداف طريقة تنظيم المجتمع التي منها إثارة الوعي وتنوير الرأي العام ، وكذلك رغبة في تعديل القيم والاتجاهات وتنمية روح الولاء والانتماء للمجتمع الأكبر .

ويمكن للمنظم الاجتماعي أن يلجأ إلى استراتيجية التضامن ، عن طريق بعض التكتيكات ، مثل الاتفاق مع سكان المجتمع شبه البدوي على تقبل الوضع الجديد ، والمشاركة في مشروعات التنمية ، وإقناعهم بأنهم جزء من المجتمع الأكبر فلابد أن يتبعوا النظم والقوانين العامة التي يخضع لها ، ثم ضرورة الاعتماد المتبادل بين الوحدات الاجتماعية وعدم الانعزال عن المجتمع الكبير ، وترك العادات البالية مثل الثأر وعدم الزواج إلا من داخل القبيلة ، وذلك تدريجياً حتى لا يصطدم البدوي بهذا التغيير ويقاومه .

وبالتالي يستطيع البدو الاتصال بالمجتمع ، كأفراد ومسئولين وأعضاء متعاونين في مجتمع ديموقراطي ، من خلال تحديد المشكلات المتأصلة في مجتمعهم وتحليلها ومحاولة حلها ،

والهدف الأساسي هنا هو مساعدة المواطنين على مزيد من المشاركة في قرارات عقلانية مبنية على معرفة ، من أجل الصالح العام لمجتمعهم ، من خلال مدهم بالعلم والمهارات والمعتقدات والقيم اللازمة لمشاركة فعالة في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

٢- مرحلة وضع الخطة :-

تعتمد هذه المرحلة على المرحلة السابقة إذ تقوم على حصر الإمكانات والحاجات غير المشبعة ، وتحديد المشكلات الناتجة عن هذا

المجتمع شبه البدوي ، أي أن هذه المرحلة تقوم أساساً على المواءمة بين موارد المجتمع شبه البدوي واحتياجاته بمساعدة المنظم الاجتماعي وذلك باستخدام استراتيجية التضامن ثم استراتيجية الحملة في حالة عدم مخالفة التوفيق في بداية مشروعات التنمية المقترحة ، فمن الصعب تغيير عادات البدوي وتقاليده وهو يستجيب ببطء لمختلف مظاهر التغيير . ويمكن استخدام مجموعة من التكتيكات لتحقيق ذلك ، ومنها التعليم والإقناع والمعارضة الضاغطة ، ودفعه إلى إعادة النظر مرة أخرى .

ويقوم المنظم الإجتماعى بمساعدة قيادات المجتمع شبه البدوي على تحديد المشروعات والبرامج مضمونة النجاح سريعة الإنجاز وسهلة التنفيذ مع مراعاة أن يستفيد منها معظم سكان المجتمع ، ولهذا يتعين عليه رسم خطة واضحة تشتمل على الخطوات والإجراءات والإمكانات والجهود ، وتحديد للأدوار التي يتعين على القائمين على التنمية القيام بها في إطار المشروع المتفق عليه ، حتى يتم اتخاذ الإجراءات التنفيذية المناسبة ، ويقوم المنظم الاجتماعى بدور الموجه ، مستخدماً في هذا المرحلة والأدوات والأساليب الآتية :-

الملاحظة والمقابلة وإعداد البرامج اللازمة بالاشتراك مع البدو وفقاً لما يحددونه من أولويات لاحتياجاتهم ومشكلاتهم الملحة .

وهناك عناصر أساسية للتخطيط وهى : جمع المعلومات وتحليل البيانات واقتراح السياسات أو صنع القرار ثم التنفيذ والمتابعة ، وبيان هذه العناصر كالآتي :-

- **جمع المعلومات** : لابد في كل خطة من مجموعة من البيانات والمعلومات عن الأمور المتعلقة بموضوعها وتنفيذها ، بما في ذلك

الميزانية والنفقات المطلوبة ، والمخاطر ، وتوجهات تعداد السكان ، وهل يساعد هذا كله على حدوث تغييرات أم لا؟

- تحليل البيانات : تكون البيانات أحياناً واضحة ، لكنها قد تحتاج لصنوف من التحليل في الغالب أشهرها مقارنة الخطط المقترحة بالموارد المتاحة .
- صنع القرار : تتوقف هذه الخطوة بدرجة كبيرة على الخطوة السابقة، أي على تحليل البيانات وتحديد الموارد المتاحة والأولويات، وهذه أكثر تعقيداً من تلك حيث أنها تستلزم الحكم العقلي على الأمور بعد المؤتمرات والاجتماعات العامة .
- التنفيذ : الخطط السليمة الهادفة هي التي تخرج فيها القرارات إلى حيز التنفيذ ، ويكون التنفيذ في بعض الأحيان عملية معقدة جداً ، لأنها تستلزم أموالاً وبدائل إذ ما اعترضت التنفيذ عقبات .

هناك ثلاثة عناصر أساسية للخطة العامة هي :-

- الأهداف : **Goals** وهى المطالب العامة للمجتمع .
- والغايات : **Objectives** وهى أهداف ثانوية للأهداف لكنها أكثر تحديداً .
- أما السياسات : **Policies** فهي الأفعال والخطوات العملية ، وعادة ما تكون مع التنفيذ القصير المدى .
- التقييم: وهو عنصر مهم جداً في الخطط السليمة ، حيث يقيم المخططون النتائج ويقوموا بمقارنتها مع الخطة الأصلية وفقاً لأهدافها التي وضعت من أجلها الخطة .

٣- المرحلة التنفيذية :-

حيث يعتبر هذه المرحلة مكملة للمرحلة السابقة إذا لا يحدث تغيير في المجتمع بدون تنفيذ الخطة التي توضع من أجله .

ويقصد بالتنفيذ ترجمة الخطة إلى برامج ممكن تنفيذها حيث تستطيع تنمية المجتمعات شبه البدوية وإدخالها تحت نطاق القواعد والقوانين العامة للمجتمع الأكبر .

وعلى المنظم الاجتماعى في هذه المرحلة أن يقوم بتوزيع مسئوليات العمل علي جماعات المجتمع شبه البدوي ، حسب رغباتها ، وطبقاً لقدرات تلك الجماعات ، ويراعى أن يكون المنظم في هذه المرحلة واعياً بالأهداف والبرامج بدقة ، قادراً على تغييرها بما يشجع المسئولين عن الأدوار التنفيذية ، وإذا كان بدء تنفيذ الخطة صعباً ، فالاستمرار في تنفيذها حتى يتحقق أهدافها من الأمور المعقدة ، ولا يمكن الاعتماد كلية على جهود الفلاحين الوافدين من البحيرة والصعيد أو أي إقليم آخر من غير البدو ، بل لابد من أن يقوم المنظم الاجتماعى بالإشراف على عملية التنفيذ ، وربما استدعي الأمر أن يكون مديراً لأحد البرامج التنفيذية الإدارية ، وذلك من خلال استراتيجية التضامن مع سكان المجتمع شبه البدوي والهيئات والمنظمات المعاونة ، واستراتيجية الحملة والاعتراض ، للتوصل إلي أنسب الوسائل وللتنفيذ بأقصى كفاءة وبأقل جهد ووقت وتكلفة باستخدام بعض التكتيكات ، مثل الاتفاق والتعاون ، والعمل المشترك من أجل إنجاح عملية التنفيذ ، والمفاوضات والمساومات ، للفوز بأكبر قدر من مشاركة البدو و القيادات الحكومية والأهلية .

ومن أهم الوسائل التي يستخدمها المنظم الاجتماعى اللجان التنفيذية، لتنظيم جهود الجماهير والقيادات ، والاجتماع بالقيادات المسئولة ، من أجل الحفاظ على معدلات التنفيذ إلى تحققت وإنجاح هذه المرحلة .

ويقوم المستشار في هذه المرحلة بالتنفيذ الفعلي لبرنامج التدخل المهني وخاصة بعد أن يكون قد يتوافر لديه تحديد دقيق للحاجات أو المشكلات التي تم التعبير عنها بواسطة الأفراد أو الجماعات أو إدارة المؤسسة .

وعلى المنظم الاجتماعى أن يسعى في الوقت نفسه إلى فتح قنوات اتصال مع الجهاز الإداري لإقناع المؤسسات الإدارية بجدوى ما يقوم به وأهميته ، وقد يجد مقاومة من بعض أعضاء الجهاز الإداري ، وهذه ظاهرة طبيعية في هذه المرحلة لأن اتجاهات هذا القادم الجديد غير معروفة وغير معروف كذلك طبيعة التغيير الذي يريد أن يحدثه ، والمكاسب أو الخسائر التي قد تترتب على وجوده ، وقد يساهم في نفورهم منه خوفهم من تهديده لمراكزهم . ولهذا يتوقف نجاح المنظم الاجتماعى في هذه الخطوة على قدرته على توضيح طبيعة الدور الذي سوف يمارسه داخل المؤسسة ، وتحديده الدقيق للمشكلات ، وما يضع من أهداف وأساليب تناسب العمل.

٤- مرحلة المتابعة والتقويم :-

تهدف المتابعة إلى التأكد من أن البرامج تنفذ بالطرق المتفق عليها في الخطة . أما التقويم فيهدف إلى قياس مدى نجاح البرامج أو فشلها في تحقيق الأهداف المحددة ، ويساعد التقويم أيضاً على التعرف على العوامل التي ساعدت على هذا النجاح أو تلك العوامل التي أدت إلى الفشل .

ويهتم المنظم الاجتماعى في هذه المرحلة بالتعرف على ما يلي :-

- مدى تحقيق البرامج الموضوع لأهدافها .
- العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف سواء أكانت سلبية أم إيجابية .
- العائد من التدخل المهني ، ونسبة التكلفة إلى العائــد مــن التــدخل المهني .
- فاعلية دور المنظم الاجتماعى في كل مرحلة من مراحل العمل منذ بداية الاتصال وتشخيص المشكلات ، وتصميم البرامج وتنفيذها .

ويقوم المنظم الاجتماعى في هذه المرحلة بالأدوار الآتية :-

يحلل النتائج التي تم التوصل إليها ويشخص المشكلات التي قد تظهر خلال عملية التنفيذ ، ويحاول حلها ، بالإضافة إلى أنه قد يساعد الأهالي من البدو في هذه المرحلة في حل بعض ما يعترضهم في أثناء التنفيذ .

Problem Solving Nodel

الجوانب التطبيقية لخطوات حل المشكلة فى أحدي

شركات الدخان بالإسكندرية

Problem Solving Nodel

الجوانب التطبيقية لخطوات حلّ المشكلة في إحدى شركات الدخان بالإسكندرية [1]

تمهيــــد :

أحب أن أشير أن خطوات ومراحل حل المشكلة لها تسميات مختلفة ولكن الذي يهمنا في هذا الصدد هو كيفية الممارسة العملية لتطبيق مراحل وخطوات حل المشكلة Problem Solving Nodel بالطريقة التي توصلنا إلي أهدافنا المنشودة .

وكأمثلة لتسميات خطوات حل المشكلة ما يلي :

١- البعض يري أن "حل المشكلة" لابد وأن يسير نهج خطوات معينة هي:

١- تحديد المشكلة .

٢- تكوين بناء للعلاقات والاتصالات يمكننا من التعرف علي المشكلة .

٣- اختيار أو انتقاء الحلول والسياسات وأساليب العمل من خلال تحديد البدائل .

٤- اتخاذ الخطوات المطلوبة لتدعيم السياسة المختارة في مشاكل خطة العمل .

٥- مراجعة الخطوات في ضوء متابعة وتقويم مستمر ونظام للرجع Feed Back .

---

[1] إبراهيم عبد الهادي المليجي ، عرض لحالة تنظيم المجتمع بإحدى شركات صناعة الدخان . المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية ، الاسكندرية ، ١٩٨٠ ، ص ١ ـ ٢٤

ب- والبعض الآخر يري أن حل المشكلة لابد وأن يسير نهج مراحل معينـة هي :

١- المرحلة التمهيدية :

أ ــ الوصول للناس .

ب ــ التعرف المبدئي علي المجتمع .

جـ ــ المشروع الأول .

٢- المرحلة التخطيطية .

٣- المرحلة التنفيذية .

٤- المرحلة التقويمية .

ولكن إذا نظرنا بعمق إلي هذه المسميات ، نجد أن مضمونها واحد، وهدفها واحد ، والخلاف بينهما خلافاً ظاهرياً فحسب .

هذا ، وسوف يتخذ الباحث النموذج الأول لخطوات حل المشـكلة ، لتكون مرشداً له في التطبيق ، مع ملاحظة أن جميع خطوات حل المشـكلة مترابطة ومتداخلة ، إذ لا يمكن الجزم بأن إحدى هذه الخطوات قد بدأت من نقطة معينة بل لابد وأنه قد تم التمهيد لها في إحدي الخطوات التي سـبقتها أو التي تليها .

الجانب التطبيقـي :

لقد قام الباحث أثناء دراسته بالتعرف علي مجتمع الدراسة (الشركة وإداراتها وأقسامها) واستقصاء آراء العمال في الأقسـام المختلفـة ، عـن طريق الأفراد ، والجماعات وذلك بعد أن قام البـاحث بـالتعرف عليـهم ، وتعريفهم بنفسه وبمهمته .

وعن طريق المقابلات استطاع الباحث أن يتوصل إلي المشــــكلات المشتركة التي يعاني منها أفــراد مجتمــع الدراســة ، فكــانت مشــكلاتهم المشتركة التي يعانون منها هي :

١- مشكلات المواصلات :

لوحظ أنه يوجد أتوبيس واحد فقط ، يعمل في خط ســـير محــدد ، وهذا لا يخدم الغالبية العظمي من العمال الذين يقيمون في مناطق بعيدة عــن مقر الشركة .

٢- مشكلات التغذية (المطعم) :

وتنحصر هذه المشكلات فيما يلي :

أ ــ الوجبات المقدمة غير كافية .

ب ــ هذه الوجبات جافة دائماً .

جـ ــ ومن ثم تنخفض القيمة الغذائية للوجبات .

٣- المشكلات الصحية (العيادة) :

وتنحصر فيما يلي :

أ ــ عدم وجود طبيب أخصائي .

ب ــ عدم صرف الأدوية المناسبة .

جـ ــ ازدحام العيادة ــ وانصراف المرضي دون توقيع الكشــف الطبــي عليهم .

٤- مشاكل الخدمات الاجتماعية :

وتنحصر فيما يلي :

أ ــ عدم وجود ترفيه .

ب ـ عدم وجود نادي .

جـ ـ عدم وجود أنشطة مثل الرحلات ، المعسكرات ، الحفلات ، الندوات ... الخ .

٥- مشكلات الأمن الصناعي :

وتنحصر فيما يلي :

أ ـ عدم وجود وعي بالأمن الصناعي وبصفة خاصة في قسم المعسل .

ب ـ سوء التهوية .

جـ ـ ضيق مكان العمل .

د ـ عدم كفاية فترات الراحة .

٦- مشكلة العلاقات الإنسانية :

وتنحصر فيما يلي :

أ ـ سوء العلاقة بين الرئيس المباشر (خط الإشراف الأولى) والعمال.

ب ـ يترتب علي ذلك توتر الأعصاب وخفض الروح المعنوية وبالتالي سوء العلاقة بين العمال بعضهم البعض ، مما يؤدي إلي انخفاض معدل الكفاية الإنتاجية من جانب ، والوقوع في إصابات العمل من جانب آخر .

وبذلك أمكن للباحث أن يلم بأهم المشكلات التي يُعاني منها مُعظم عمال الشركة (مجتمع الدراسة) ، وأصبح بصدد ضرورة تحديد الأولويات بالنسبة لهذه المشكلات .

أولاً : تحديد المشكلة :

وفيها يعمل المنظم الاجتماعي للوصول إلي أكثر المشكلات تـــأثيراً في الحياة العملية لعمال الشركة ، والتي يُعاني منها مُعظم هؤلاء العمـــال . لتكون هذه المشكلة منطلقاً لتطبيق عملية حل المشكلة Problem Solving

ولمّا كان تحديد المشكلة هي الخطوة الأولي في عملية حل المشـكلة، ولمّا كان أيضاً تحديد المشكلة إما يتم عن طريق :

١- الخدمات المقدمة للجماعات المستفيدة ورأيهم في تلك الخدمات المقدمـة إليهم .

٢- أو يتم تحديد المشكلة عن طريق الواقع الحقيقي وذلـــك عـــن طريـــق استخدام منهج البحث العلمي للواقع .

وقد قام الباحث بتصميم استمارة ، استطاع من خلالـــها الحصـــول علي رأي العمال عن أهم المشكلات التي يُعانون منها ، وأيضـــاً التعـــرف علي المشكلة التي تهم أو يتأثر بها أغلب العمال في الشركة .

وقد تم تفريغ هذه الاستمارة ، التـــي أوضحـــت نتائجـــها أن أهـــم المشكلات جميعاً من وجهة نظر العمال ، والتي يتأثر بها أكبر عـــدد منـــهم هي " مشكلة العلاقات الإنسانية " ، والتي تتلخص في ســـوء العلاقـــة بيـــن الرئيس المباشر (خط الإشراف الأول) والعمال من جانب ، وسوء العلاقـة بين العمال وبعضهم البعض من جانب آخر ، كنتيجـة للشـــق الأول . ممـــا [illegible] عليه انخفاض الروح المعنوية للعمال [illegible] انخفاض معـــدل الإنتاج مع ارتفاع مُعدل إصابات العمل .

وبهذا تمكن الباحث من تحديد أهم المشكلات وأكثرها تـــأثيراً فـــي
فاعلية العمال وذلك عن طريق :

١- آراء العمال (أصحاب المصلحة الحقيقية) :
فاستطاع الباحث أن يضع من خلالـــها إطـــاراً لأهـــم المشـــكلات
الموجودة بالشركة .

٢- منهج البحث العلمي للواقع :
استطاع الباحث أن يحدد أهم المشكلات وأكثرها تأثيراً علي الســـواد
الأعظم من العمال ، كما تمكن أيضـــاً مـــن تحديـــد الأولويـــات ، فرتـــب
المشكلات حسب أهميتها من وجهة نظـــر العمـــال (أصحـــاب المصلحـــة
الحقيقية) .

وكانت الأولويات التي حصل عليها الباحث عـــن طريـــق تفريـــغ
الاستمارات كالآتي :

١- مشكلة العلاقات الإنسانية .
٢- مشكلات الأمن الصناعي .
٣- المشكلات الصحية (العيادة)
٤- مشكلات التغذية (المطعم) .
٥- مشكلات المواصلات .
٦- مشكلات الخدمات الاجتماعية .

هذا ويجدر الإشارة إلي أنه يوجد اتجاهين أساسين لابد للممارس في
تنظيم المجتمع أن يهتم بهما في حل المشكلة هما :

أولهما : الجانب التحليلي :

وهو الجانب العقلاني ، الذي يساعد علي اختيار وحل المشكلة ، وتحديد الأولويات ، وما هو المطلوب ؟ ولماذا ؟ وكيف ؟ .

فيجب علي الممارس أن يحلل الموقف ، وأن يحدد الأهداف التي يراد الوصول إليها لحل المشكلة ، ثم يعمل علي تحليلها للوصول للهدف .

ثانيهما : الجانب التفاعلي :

وهو جانب هام ، ويقصد به الناحية التفاعلية التي تربط الخطوات ببعضها البعض وبالناس ، وتحاول أن توصلهم إلي أهدافهم التي يجب أن يساهموا فيها ، ويستفيدوا منها ، ويتيح لهم الظروف الملائمة والموارد التي تسمح بتحقيق الأهداف المنتقاه ، وهذه العملية التفاعلية تتوقف علي تحليل وتقييم الممارس المهني لها .

ولقد استطاع الباحث أن يطبق هذه الخطوات في هذه الحالة .

فالجانب التحليلي :

أي العقلاني ، الذي يساعد علي اختيار وحل المشكلة وتحديد الأولويات ، وما هو المطلوب ؟ ولماذا ؟ وكيف ؟ .

وسوف يناقش الباحث هذه الأمور كل علي حدة .

اختيار المشكلة : فكانت مشكلة سوء العلاقات الإنسانية بين (خط الإشراف الأول) والعمال .

حل المشكلة : سوف يُعرض في (خطوات حل المشكلة) طريقة حلها.

تحديد الأولويات : هذا ما سبق تحديده في وضع الأولويات وكيفية تحديدها.

هو المطلوب : المطلوب هو تحسين العلاقة بين خـــط الإشــراف الأول (القيادة المباشرة) والعمال .

ـــــــاذا : لإزالة التوتر ، ورفع الروح المعنوية ، الذي يؤدي إلـــي رفع معدلات الكفاية الإنتاجيـــة مـــن جـــانب ، وخفــض معدلات إصابات العمل من جانب آخر.

ـ ... ــــف : وذلك باتباع (خطـــوات حـــل المشـــكلة) ، واســـتخدام استـ اتيجيات تنظيم المجتمع مثل الاتصـــــال ، الإقنـــاع ، الضغط ، التفاوض ، خطوات حل المشكلة كاســـتراتيجية ، وذلك لتقريب وجهات النظر والوصول إلي إرضاء جميـــع الأطراف

ا عن الجانب التفاعلي :

وهو الذي يُقصد به الناحية التفاعلية التي تربط الخطوات ببعضـــــها ض ، وبالناس ، وتحاول أن توصلهم إلـــي أهدافـــهم ، التـــي يجـــب أن اهموا فيها ، ويستفيدوا منها ، وتتيح لهم الظروف الملائمـــة ، والمـــوارد ي تسمح لهم بتحقيق الأهداف المبتغاة .

هذا ، وسوف يتضح لنا عند العرض ، والخـــوض فـــي خطـــوات سكلة . أن جميع خطوات حل المشكلة مترابطة ومتداخلة ، إذ لا يمكـــن جزم بأن احدى هذه الخطوات قد بدأت من نقطة معينة ، بل لابد من أنه قد التمهيد . في إحدى الخطوات التي سبقتها ، وسوف تستكمل أيضاً خلال دى الخطوات التي تليها .

وعلي سبيل المثال ، فإن ترتيبنا لخطوات حل المشكلة ، يشمل العمليات الآتية :

١- تحديد المشكلة المراد حلها ، أو علاجها .

٢- بناء إطار أو نسق للعلاقات يمكننا من التعرف علي المشكلة .

٣- قياس أو انتقاء الحلول أو السياسات ، وأساليب العمل من خلال تحديد البدائل .

٤- اتخاذ الخطوات المطلوبة لتدعيم السياسة المختارة في مشاكل خطة العمل .

٥- المتابعة والتقويم لجميع الخطوات بصفة مستمرة والاستفادة من نظام الرجع أو التغذية المرتدة . (Feed Back) .

وتعقيباً علي ما سبق ، فإننا نجد الباحث قد لجأ إلي الخطوة الثانية لإنجاز الخطوة الأولي ، وذلك باعتماده علي تكوين بناء للعلاقات والاتصالات في تحديده للمشكلة .

كما أننا نجد أن المتابعة والتقويم والرجع Feed Back مع إنها جاءت في الترتيب آخر الخطوات ، إلا إنها تلازم جميع الخطوات . حيث أن تقويم المعلومات وعملية الرجع Feed Back لقياس فاعلية البرامج المطبقة لعمليات علاج المشاكل يتم في أسلوبين :

أولهما : وهذا يتم من خلال وصف النشاط المستمر لعلاج المشاكل التي نواجهها ، وهذه العمليات تتم من خلال الخطوات السالفة الذكر وهي تحديد المشكلة ، تكوين بناء للعلاقات والاتصالات ، اختيار السياسة ، تكوين البرنامج .

وهذا يدل علي أن خطوة التقويم أو التقييم ، وإن جاء ترتيبها في آخر الخطوات ، فإنها تمارس في كل خطوة من الخطوات ، مما يدل على ترابط الخطوات وتفاعلها مع بعضها البعض .

إن تفاعل جوانب المشكلة ، يكشف لنا عن معلومات جديدة للمشكلة ذ.ها ، والمفهوم المتكامل للمشكلة ، وهذا يستخدم لتصحيح أو تعديل القر... المبكرة الخاصة بالبناء أو السياسة التي ستتبع فيما بعد ، وهذا يعني أن مفهوم المشكلة قد يتغير باستمرار العملية التقويمية .

ثانيهما : ويتم التقويم فيه للنتائج النهائية للعمليات المتكاملة . وحتى هذا الأسلوب ، وإن كان يتم في نهاية جميع الخطوات ، إلا إنه قد يُظهر في النهاية حقائق جديدة تُعدل المسار الذي تم في الخطوات السابقة ، ويدل هذا علي تفاعل جميع الخطوات ، وترابطها مع بعضها البعض .

وعلي أي حال فإن الباحث سوف يعرض المشكلة في خطوات حلها، ولكن ينبغي ألا يخفي علينا أن هذا الترتيب يغلب عليه الصبغة النظرية لإمكانية العرض والشرح والتحليل ، أما إذا نظرنا إلي الناحية العملية التطبيقية فإننا سوف نجد تداخلاً ، وتفاعلاً كبيراً بين الخطوات ، الأمر الذي يصعب علينا فيه فصل إحدى هذه الخطوات عن باقي إطار الخطة الكاملة .

مما سبق يتضح لنا مدي ارتباط خطوات حل المشكلة بعضها بالبعض الآخر .

أما من ناحية ارتباط الخطوات بالناس :

فإنه كقاعدة مسلم بها لابد وأن يشترك عمال المصنـــع فـي حـل مشكلاتهم حيث لا توجد تنمية أو حل للمشكلة دون الاعتماد علـــي جـهود هؤلاء الناس الذين يعانون من أثرها ، فهم أدري الناس بها مـــن جـانب ومن جانب آخر إذا وضعوا بأنفسهم خططا لحلها بـــادروا فـي تنفيذهـا ، وتحمسوا لها ، وتحملوا المسئولية كاملة .

وهذا بعكس ما إذا فرضت عليهم الحلـــول ، فيتبـاطؤن ، وقـد لا يشتركون نهائيا في التنفيذ ، متخذين موقفاً سلبياً .

وليس هدفنا في الواقع هو حل المشكلة فحسب ، بـــل هـو تنميـة قدرات الناس ، حتي يستطيعوا تحمل مسئولية أنفسهم ، وتعليمـــهم الطـرق والأساليب السليمة ، التي من شأنها أن تجعلهم قادرين علـــي مواجهـة أي مشكلة في المستقبل ، معتمدين في ذلك علي جهودهم الذاتية .

إن التخطيط للتنمية دون مشاركة من أصحاب المصلحة الحقيقة هـو ضرب من الإصلاح ليس إلا ، ولا يمكن اعتباره تنمية ، حيث أن مشـاركة العمال في وضع الخطة وتنفيذها هي قمة الممارسة الديمقراطيـــة للحريـة السياسية والاجتماعية ، وهذا لب التنمية وجوهرها .

وبعد أن تمكن الباحث من تحديد المشكلة ، فسوف يتجه إلي الخطوة الثانية لنموذج حل المشكلة ، وهي :

ثانياً : تكوين بناء للعلاقات والاتصالات :

تعرف هذه المرحلة بالتمهيد للتخطيط ، أو المرحلة التمهيدية للتخطيط ، والتي يظهر فيها الاستطلاع غير الرسمي بالنسبة لاستيعاب المشكلة .

وتتميز هذه المرحلة باستطلاع وتقييم ما هو قائم في الميدان من الجانب الفكري للمشكلة حيث تدور حول جوانب التماسك والتفكك والاتفاق والاختلاف حول فهم المشكلة ، والدرجة ، والمراحل التي وصل إليها السابقون ، وأي عمل علمي بالنسبة للمشكلة . وهذا يعني أن يوضع في الاعتبار كل صغيرة أو كبيرة تمس المشكلة من قريب أو بعيد .

هذا بالإضافة إلي أهمية البناء التنظيمي ، وكل ما يشمله هام في تحديد المشكلة ، وفي أسلوب مواجهتها ، فشكل البناء ، والهيكل التنظيمي ، وقنوات الاتصال الأفقية والرأسية ، ونطاق التمكن أو نطاق الإشراف ، كلها أساسيات في إحداث الضغوط والظروف التي تؤثر في إحداث التغيير الفعال .

وعلي الممارس أن يوازن ويختار بين العوامل المختلفة للبناء ، حتى يتمكن من تقوية التفاعل والاتصالات ، التي تعتبر هامة وضرورية لتكوين مفهوم المشكلة ووضع البدائل المختلفة لعلاجها ، باستخدام المعلومات النظرية والأمبيريقية .

وهذا كل ما التزم به وقام بعمله الباحث بالفعل .

حيث قام الباحث بالتعرف علي أقسام الشركة للاستطلاع والوقوف علي المشاكل الموجودة ، والعلاقات ، والهيكل التنظيمي للشركة ، وقنوات الاتصال الأفقية والرأسية ونطاق التمكن والأشراف ، وكذا التعرف عليهم ، وقد تم ذلك كله بطريقة غير رسمية .

كما قام الباحث بالاتصال بأعلى الهيكل التنظيمي (رئيس مجلس إدارة الشركة) ، ورؤساء الأقسام ، والقيادات المباشرة للعمال (خط الإشراف الأول) والتعرف علي وجهات نظرهم تجاه المشكلات التي يتأثر بها العمال .

كما قام الباحث بالاتصال بالعمال أنفسهم للتعرف علي وجهات نظرهم ، باعتبارهم أصحاب المصلحة الحقيقية ، وذلك فيما يختص بالمشكلات التي يعانون منها .

وأيضاً قام الباحث بالاتصال بالإداريين (وهم فريق مُحايد لا يؤثرون في المشكلة ولا يتأثرون بها) ، ومحاولة جذبهم ليكونوا طرفاً فعالاً في حل المشكلة ، بعد إقناعهم بأنهم يتأثرون بهذه المشكلة ، حيث أن سوء العلاقة بين العمال ورؤسائهم (خط الإشراف الأول) يؤدي إلي خفض الروح المعنوية ، وبالتالي انخفاض معدلات الإنتاج ، مما يؤدي إلي نقص الأرباح السنوية التي تحققها الشركة ، وبالتالي نقص ما يتقاضوه مادياً من أرباح سنوية .

وبذلك تمكن الباحث من التعرف علي أهم المشكلات التي يعاني منها العمال ، وتحديد أولويات لتلك المشاكل .

ثا : اختيار وتحليل السياسة :

يُمكن للممارس أن يُحدد سياسته في العمل علي حل المشـــكلة ســـ ل إطار الركائز الأساسية التي تُحددها القيم ، والأهداف التـــي تضعـــها نظمات .

ومن إيجابيات مظاهر السياسة ، هي استمرارها علي طول الوقـت ، سايرتها مع جميع الأوضاع والمواقف ."

والأهم من ذلك ، أن السياسة تُقدم للممارس دليل واضح للعمل فـــي اضر والمستقبل .

والسياسة كما وصفها البعض ، أنها تتضمن البدايـــات ، والنـــهايات وسائل ، ولا يُمكن أن ننظر إليها علي إنها نهاية ، بل أن السياســـة هـــي لية لتحديد واختيار الأولويات من بين الوسائل المختلفة لتحقيق النـــهايات غوبة ، والأهداف التي يسعى إليها الممارس .

وطريقة تحليل السياسة تُعتبر تكتيك لتحديد البدائل المختارة بإسلوب نسق محدد .. وقد وضع ويبر Webber عناصر هامة بالنســـبة لتحليـــل ياسة .

- الأهداف والوسائل التحليلية .
- تحليل النسق .
- تحليل الموارد .
- استراتيجيات السياسة (اختيار البدائل) .

ومن هذا المنطلق يُمكن الاستعانة بالعناصر التي وضعها ebber لتحليل السياسة :

١- الأهداف والوسائل التحليلية :

لمّا كانت المشكلة التي سبق تحديدها هي سوء العلاقة بين القيادة المباشرة (خط الأشراف الأول) والعمال ، مما يترتب عليه خفض الروح المعنوية بين العمل ، وسوء العلاقة بينهم ، وبالتالي انخفاض معدلات الإنتاج من جانب ، وارتفاع نسبة معدلات إصابات العمل من جانب آخر .

فكان الهدف واضحاً جلياً ، يتمثل في الوقوف علي أسباب سوء العلاقة بين القيادة المباشرة (خط الإشراف الأول) والعمال ، وإزالة الخلافات بينهم مما يترتب عليه تقريب وجهات النظر بين العمال بعضهم ببعض ، وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية بينهم ، ومن ثم ترتفع معدلات الكفاية الإنتاجية من جانب ، وتقل نسبة إصابات العمل من جانب آخر .

ويجب أن يتضح لنا جلياً أنّ هناك تفاعلاً إيجابياً بين الأهداف والوسائل فنجاح الهدف يتحقق بانتقاء أنسب وأليق الوسائل التي توصلنا إلي ذلك . كما ينبغي علينا ألا نخلط بين الوسيلة والهدف .

فمثلاً في موضوعنا هذا ، كان هدفنا التعرف علي جميع المشكلات لوضع الأولويات ، وتحديد المشكلة ، وذلك عن طريق تصميم استمارة بحث مبسطة (كوسيلة) لتحقيق الهدف ، فلا ينبغي علينا أن يضيع اهتمامنا بالهدف ، ونركز علي الوسيلة ، أولا نستطيع التفريق والتمييز بينهما .

تحليل النسق :

وفي هذا الشأن يعمل الباحث علي تحليل مكونات النسق الذي يعمل خلاله لحل المشكلة .. وأهم هذه المكونات :

التعرف علي العلاقات التي تؤثر في التخطيط من أجل المؤسسة (النسق).

ماعات المقصودة بالخدمة .

دة المشكلة ومحدداتها .

تحديد ئيا لوب لمواجهة المشكلة والتأثير فيها .

وعلي ذلك قام الباحث بتحليل أهم المكونات داخل النسق الذي يعمل لاله لحل المشكلة وكانت النتائج كما يلي :

أما عن العلاقات التي تؤثر في التخطيط من داخل المؤسسة (النسق)، فتتمثل في العلاقات السائدة بين القيادات بعضها ببعض من أول قمة الهيكل التنظيمي ، حتى خط الإشراف الأول (القيادة المباشرة للعمال).

أما عن تحديد الجماعات المقصودة بالخدمة ، فهم عمال الشركة ، أصحاب المصلحة الحقيقية في الخدمات المقدمة في شكل حل الصراع بينهم وبين خط الإشراف الأول (القيادة المباشرة للعمال).

أما عن مدي حدة المشكلة ومحدداتها ، فعن طريق استقصاء الآراء ، ونتيجة استمارة البحث التي أعدها البحث ، نجد أن مشكلة سوء العلاقات مثلت أهم المشكلات وأخطرها ، وذلك للأسباب الآتية :

أ ــ أنها تؤثر علي العلاقات الاجتماعية بمجتمع المصنع .

ب ــ تمس الغالبية العظمي من العمال .

ج ــ إحساس العمال بها .

د ـــ لها أثارها السلبية ، حيث يترتب علي سوء العلاقات بين العمال والقيادة المباشرة لهم ، سوء العلاقة بين العمال بعضهم البعض ، وانخفاض الروح المعنوية بينهم وبالتالي انخفاض الكفاية الإنتاجية من جانب ، وارتفاع معدل إصابات العمل من جانب آخر .

هـ ـــ توفر الإمكانيات والموارد اللازمة للحل .

و ـــ احتمال حل المشكلة واقعي وليس خيالي .

- أما عن البناء المطلوب لمواجهة المشكلة والتأثير فيها ، فهو يتمثل في تحرك الباحث للتعرف علي وجهات نظر كل من القيادات علي مختلف مستوياتها ، والعمال ، ثم التقريب بين وجهات النظر حتى يتحقق الهدف، وأيضاً يتعرف الباحث علي الإداريين (الفئة المحايدة التي لا تؤثر ولا تتأثر ولا تشعر بوجود المشكلة) ، والعمل علي جذب هذه الفئة حتي يكونوا طرفاً فعالاً في حل المشكلة ، بعد إقناعهم بأنهم يتأثرون بوجود هذه المشكلة ويضارون بسببها .

٣- تحليل الموارد :

تنقسم الموارد إلي قسمين :

أ ـــ موارد مادية .

ب ـــ موارد بشرية .

أما القسم الأول (الموارد المادية) :

وإن كانت الموارد المادية تؤثر بلا شك في كل شئ كوسيلة ، ثم كمادة وربح ، ومدي ما تتأثر بها النفس البشرية نفسياً ، واجتماعياً ،

...مادية ، إلا أنها لا تهمنا في بحثنا هذا ، حيث ... لا ...
...ها النقدي ، ولكننا نحتاج إليها كفكرة

وهذا يعني أننا لا نحتاج في بحثنا هذا الي الموارد المادية ... ...ها النقدي ، حيث أن هذا البحث لا يحتاج إلي نفقات نقدية لتنفيذه ولكن ... الموارد المادية كفكرة هي التي وجهت أنظارنا نحو هذه المشكلة ... سوء العلاقات) فرغم أن هذه المشكلة ظهرت في صورة علاقات ... بين العمل ورؤسائهم ، إلا أن هذه العلاقات السيئة أدت في النهاية إلي ... معدلات الإنتاج ، وارتفاع معدلات إصابات العمل ، وهذا يعني ار... ...ركة تحقق خسائر مادية كبيرة من جراء هذه المشكلة .

ولقد استغل الباحث الموارد المادية كفكرة ، في جذب فريق ...اريين حتى يكونوا طرفاً فعالاً في حل المشكلة ، بعد أن عمل علي ...اعهم بأنهم يتأثرون مادياً من وجود هذه المشكلة ، حيث أنها تؤدي إلي ...ناقص معدلات الإنتاج من جانب ، وارتفاع معدلات إصابات العمل من ...انب اخر ، مما يؤدي إلي نقص الأرباح السنوية التي تحققها الشركة ...بالتالي نقص ما يتقاضوه مادياً من أرباح سنوية .

ا القسم الثاني (الموارد البشرية) : ١

فتتمثل الموارد البشرية في القيادات علي اختلاف أشكالها ... ...ستوياتها وقيادات العمال الممثلين لهم

حيث أن الباحث عمل علي تكوين لجنة (١) من العمال حتى يمثلهم وتمثل أقسام الشركة ، كما عمل الباحث علي تكوين لجنة تضم جميع القيادات (خط الإشراف الأول) حتى يستطيع أن يقرب بين وجهات النظر والتوفيق بين هذه اللجان .. حيث أنه كان من المستحيل أن ياخذ عمال الشركة بأكملهم ليتناقشوا مع القيادات (خط الإشراف الأول) .

كما عمل الباحث علي إشراك الإداريين (الفريق المحايد) في هذه المناقشات بعد إقناعهم بأنهم سيضاروا من وراء هذه المشكلة ، ومن مصلحتهم العمل علي حلها ، كما عمل الباحث علي اعدادهم حتى يحلوا محله عند مغادرته للشركة .

٤- إستراتيجيات السياسة (اختيار البدائل) :

كل عمل منظم لابد وأن يستند علي استراتيجية تعينه علي تحقيق أهدافه .

وبالتالي استخدم الباحث إستراتيجيات للتدخل ، والتوفيق ، وتقريب وجهات النظر بين القيادات المختلفة ، وخاصة خط الإشراف الأول (القيادات المباشرة للعمال) والعمال

---

(١) بعد استقرار المشكلة في الأذهان قام الباحث بإقناع العمال بأنه لابد وأن يختاروا ممثلين لهم تمهيداً لعملية المناقشة والإقناع فقام كل قسم بترشيح عدد معين من العمال (وكانوا يمثلون قادة غير رسميين) ثم تبع ذلك عملية اختيار [illegible] فقط من العمال المرشحين ، [illegible] العمال [illegible] ، [illegible] لجنة العمال من [illegible] من العمال بكل قسم

[illegible] لجنة قادة الصف [illegible]

ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي .

أ ـ استراتيجية الاتصال :

حيث أن الباحث قام بالاتصال بجميع القيادات إبتداء من رئيس مجلس الإدارة حتى الخط الإشرافي الأول (القيادات المباشرة للعمال) . كما قام الباحث بالاتصال بغالبية العمال ، ثم بعينة كبيرة منهم حينما جمع بيانات الاستمارة التي استخدامها لتحديد المشكلة ، وأيضا داوم الباحث على الاتصال باللجان التي تكونت لتمثيل العمال ، واللجان التي تكونت من جميع قيادات الصف الأول وأيضاً الإداريين (الفريق المحايد) .

ب ـ استراتيجية الإقناع :

حيث استخدمها الباحث في تقريب وجهات النظر بين القيادات وخاصة (قيادة الصف الإشرافي الأول) وبين العمل ، محاولاً إقناع كل طرف منهم بوجهات نظر الطرف الأخر ، ومحاولاً استخلاص حلاً وسطاً بين كل من الوجهتين ليتبناه كلا الطرفين .

جـ ـ استراتيجية الضغط :

ولقد لجأ الباحث الي هذه الاستراتيجية في أضيق الحدود ، حينما كان يمانع أحد قادة الصف الأول في الرضوخ للطلبات المنطقية للجنة الممثلة للعمال ، ويوافق عليها أغلب أعضاء لجنة القيادات ، وكان الضغط يأتي من زملاء اللجنة أو من المستوي القيادي الأعلى إذا لزم الأمر .

كما أن الباحث استخدم نفس الاستراتيجية للضغط علي بعض أعضاء اللجنة الممثلة للعمال ، الذين كانوا يشذون عن الجماعة (اللجنة)

وكان الضغط يأتي من أعضاء اللجنة ذاتها من جانب ، كما يأتي من الخـد الإشرافي الثاني ، والإداريين من جانب آخر .

د ـ استراتيجية التفاوض :

ولجأ إليها أثناء عملية المواجهة التي كانت تتم بين لجنة القيـادات واللجنة الممثلة للعمال .

وكانت هذه الاستراتيجية تُرهق الباحث حيث أنها تسـتلزم اليقظـ التامة ، وملاحظة دقائق الأمور ، وتوجيه التفاعل بطريقة لبقة ، والتدخـل في الوقت المناسب قبل أن يفلت الزمام ، حتى لا ينقلـب التفـاوض إلـى صراع ، حيث أن كلا الجانبين يُخرج ما يُكنه من مكنونات سلبية ، ويواجـ الطرف الآخر الذي يجد نفسه في موقف لا يُحسد علـيه ، وبالتـالي يـأخذ موقف المدافع ، باحثاً عن مخرجاً من هذا المأزق ، حتى يجـده ، فيتخـذ منطلق هجومي يهاجم به الطرف الآخر .

هـ ـ حل المشكلة كاستراتيجية :

حيث أن من أهم ميادنها التخطيط ، والسير قـدر الإمكـان وفـق خطوات مُحددة وإن كان بينها تداخل وتفاعل ، وهذه الاستراتيجية هي لـب بحثنا هذا حيث أن حل المشكلة لا يسير عشوائياً ، بل لابد وان ينهج نـهج المناهج العلمية ، والتخطيط السليم ، حتى نصل إلي تحقيـق أهدافنـا التـي تتمثل في حل المشكلة .

مما سبق يتضح لنا أننا استطعنا أن نتوصل إلي نوعين من البدائل:

أ ـ بدائل للمشكلة :

حيث أن الباحث حصر المشكلات التي يعاني منها العمال ، ووضع هذه المشكلات في شكل أولويات تبعاً لرغبة العمال من جانب ، وإمكانية حلها من جانب آخر .

ب ـ بدائل للحل :

حيث أن الباحث استخدام أكثر من استراتيجية في المناسبات المختلفة ، حتى تتلائم كل منها مع الظروف التي نشأت أثناء حل المشكلة . فإذا ما حدث ونشأت ظروف معينة تُعرقل استخدام الباحث لإحدى الاستراتيجيات ، استخدام بديلاً لها يتناسب مع طبيعة الظروف التي يتطلبها الموقف .

رابعاً : تكوين وتنمية البرنامج :

(اتخاذ الخطوات المطلوبة لتدعيم السياسة المختارة في مشاكل خطة العمل).

إن التنظيم الاجتماعي الذي يُقصر جهوده علي تحليل السياسة هو عملية غير متكاملة بالنسبة للممارسة العملية ، هذا ويجب التفرقة هنا بين جانبين رئيسيين :

١- الممارسة الأكاديمية :

وهي التي يُمكن تلخيصها فيما ينبغي أن يكون ، وأهميتها ترجع في أنها تضع لنا إطاراً نظرياً نسترشد به في الممارسة الواقعية .

٢- عمليات التمهيد للممارسة :

وهي التي تتناول الأمر الواقع ، وتدرس الظروف التي يعايشها الممارس ، والمشكلة .

ويجب تحليل كل من هذين الجانبين لتحديد القيم ، والأولويات ، والتوقعات لكل جانب ، وكذلك تكوين الإطار النظري لتقييم هذه المتغيرات.

والخطوات الآتية ، يجب مراعتها عن وضع البرنامج :

أ ـ مواصفات الوظائف :

ما هي المواصفات التي يجب توافرها لأنواع الأنشطة المطلوبة في البرنامج ، وبأي الأساليب ، وبأي قدر من الكميات ، وأي نوع من القوي البشرية .

ب ـ الموارد :

ما هو المطلوب لتنفيذ جوانب العمل المختلفة ، من حيث الأموال ، والأدوات وكيفية الوصول إليها ، من يتحكم في المال ؟ وكيفية ايجاد مصادر جديدة للتمويل ؟

جـ ـ مدي الفاعلية :

بالنسبة لتوزيع الموارد ، وتنمية موارد جديدة ، والاستراتيجيات المختلفة ، مثل استراتيجية الإقناع ، والتعاون ، وكذلك استراتيجيات الصراع ، والتفاوض ، وهكذا .

أما عن الممارسة ، والتطبيق في الحالة التي بيـــن أيدينـــا ،لقـــ
[ت]رشد الباحث بالخطوات السابقة ، والتي يجـــب مراعاتـــها عنـــد وضـــع
[الب]رنامج :

- **مواصفات الوظائف :**

س : ما هي المواصفات التي يجب توافرهـــا بالنســبة لأنـــواع الأنشـــطة المطلوبة في البرنامج ؟

ج : إن المشكلة التي حددناها ، كان ينبغي أن نُحدد أطرافها ، والمـــهتمين بها ، والمتأثرين من وجودها ، وكذلك الفئات المحـــايدة التـــي يُمكـــن جذبها وإقناعها بأن تكون ذات فاعلية في حل المشكلة ، وأيضاً الفئـــات المعارضة للحل ، حيث أنها ذات مصالح لبقاء هذه المشكلة .

وكانت الأطراف التي تُعاني بأكبر قدر من المشكلة هم :

- خط الإشراف الأول (الملاحظون) من جانب .
- والعمال من جانب آخر .

ولقد تعامل الباحث أيضاً مع القيادات الأعلى من خـــط الإشـــراف الأول حتى رئيس مجلس الإدارة .

كما تعامل الباحث أيضاً مع الإداريين ، الذى حاول الباحث جذبـــهم ليشاركوا في حل المشكلة .

ولمّا كانت أعداد القادة في الشركة أقل بكثير من أعـــداد العمـــال ، ويهمنا معرفة آراء القادة على جميع المستويات ، قام الباحث بتشكيل اللجنـــة المكونة من القادة ، تضم جميع قادة الصف الإشرافي الأول ، وبالتالي يكو[ن]

أعضاء هذه اللجنة ممثلين لجميع أقسام الشركة – وهنا نحن لا حيله – في المواصفات التي يجب أن تتوافر في أعضاء هذه اللجنة ، ولذا اضطر الباحث لاستخدام استراتيجية الضغط ، حتي يرغم بعض القادة الذين لا تتوافر فيهم المواصفات الموضوعية المطلوبة ، للسير وفق رغبة الأغلبية .

أما عن جانب العمال ، ولأن أعدادهم كبيرة ، فكان أمام الباحث الفرصة في اختيار ممثلين عنهم ليكونوا لسان حالهم ، ولقد راعي الباحث قدر الإمكان المواصفات التي يجب أن تتوافر في مثل هذه اللجنة مثل :

١- أن تكون اللجنة ممثلة من جميع أقسام المصنع .

٢- أن يكون أعضاء هذه اللجنة من القادة الطبيعيين ، الذين يحظون بحب العمال وثقتهم .

٣- كما راعي الباحث جانب السن ، فتم اختيار الأكبر سناً ، حتي يكون لهم الثقل اللازم في التأثير علي خط الإشراف الأول .

٤- أن تتوافر في أعضاء اللجنة عوامل نفسية هامة ، مثل الثقة بالنفس ، هدوء الأعصاب ، لباقة الحديث ، حُسن العرض .. الخ .

٥- أن يكون أغلب أعضاء اللجنة من الأفراد الذين نالوا قسطاً من التعليم يؤهلهم لأدارة المناقشة بطريقة سوية .

٦- راعي الباحث أن يكون من بين أعضاء اللجنة عدداً لا بأس به ممن لهم مدة خدمة طويلة في نفس الشركة ، وبالتالي يكونوا أدري الناس بأمورهم ولهم ثقلهم الخاص .

٧- أن يكون أعضاء اللجنة من ذوي التأثير علي العمال من جانب ، وعلي صف الإشراف الأول من جانب آخر .

٨- أن يكون من بين أعضاء اللجنة بعض النقابيين .

اما عن جانب الإداريين (الفريق المحايد) الذين لا يتأثرون بهذه المشكلة ولا يؤثرون فيها . فلقد تمكن الباحث من إقناعهم للعمل علي حل المشكلة ، وكان لهم أكبر الأثر في تقريب وجهات النظر . والأهم من ذلك أنهم يحتلون مكان الباحث لحل أي مشكلة تنشأ بين العمل وقادتهم ، أو بين العمل وبعضهم البعض ، بالطرق التي تعلموها من الباحث أثناء ممارستهم لخطوات حل المشكلة .

ب ـ الموارد :

س : ما هو المطلوب لتنفيذ جوانب العمل المختلفة ، من حيث الأموال والأدوات وكيفية الوصول إليها ، من يتحكم في المال ، وكيفية إيجاد مصادر جديد للتمويل ؟

والموارد المادية ، وإن كانت تؤثر بلا شك في كل شئ كوسيلة ، ثم كمادة وربح ، ومدي ما تتأثر بها النفس البشرية نفسياً ، واجتماعيا ، واقتصادياً ، إلا أنها لا تهمنا في بحثنا هذا ، حيث إننا لا نحتاج إليها .

وسبق أن ذكرنا أن الباحث استغل الموارد المادية كفكرة .. أقنع بها الإداريين (الفريق المحايد) بأن وجود المشكلة يؤثر في النهاية علي الإقلال من الأرباح التي يتقاضاها كل من يعمل بالشركة ، ومن ثم فإن هناك ضرراً يقع عليهم من جراء تلك المشكلة ، ويجب عليهم أن يتخذوا خطوات ايجابية للعمل علي حلها ، ولقد استجاب الإداريين بالفعل وكان لهم أكبر الأثر في تقريب وجهات النظر ، وحل المشكلة .

جـ - مدي الفاعلية :

كل عمل مُنظم لابد وأن يستند علي استراتيجية تُعينه علي تحقيق أهدافه ، وبالتالي لقد استخدم الباحث استراتيجيات للتدخل ، والتوفيق ، وتقريب وجهات النظر بين القيادات المختلفة ، وخاصة خط الإشراف الأول (القيادات المباشرة للعمال) والعمال .

فلقد استعان الباحث بكل من الاستراتيجيات الآتية :

إستراتيجية الاتصال ، إستراتيجية الإقناع ، إستراتيجية الضغط ، إستراتيجية التفاوض ، حل المشكلة كاستراتيجية .

ولقد نجح الباحث في اختيار الاستراتيجية الملائمة للموقف ولذا كانت النتائج التي توصل إليها نتائج ايجابية .

خامساً : المتابعة والتقويم والرجع :

يتم تقييم المعلومات ، وعملية الرجع Feed back لقياس فاعلية البرامج المطبقة لعمليات علاج المشاكل في أسلوبين :

الأول : وهذا يتم من خلال وصف النشاط المستمر لعلاج المشاكل التي نواجهها ، وهذه العملية تتم من خلال الخطوات السالفة لحل المشكلة ، هي:

تحديد المشكلة ، تكوين بناء العلاقات والاتصالات ، اختيار السياسة، تكوين البرنامج فيتم التقييم عند ممارسة كل خطوة من الخطوات، وليس في النهاية ، أي أن هناك ترابط وتفاعل بين خطوات حل المشكلة ، فتفاعلها يكشف ، معلومات جديدة عن المشكلة نفسها ، عن

مفهومها المتكامل ، وبذلك تُصمم القرارات المبكـــرة ، أو يتـم تعديلـــها ، تعديل السياسة التالية . وهذا يعني أن المفهوم الخاص بالمشكلة قد يتغـــير كلما استمرت العملية التقويمية .

أما الأسلوب الثاني : ويتم التقييم فيه في نهاية جميع الخطـــوات ، أي يتـم التقييم بالنسبة للنتائج النهائية للعمليات المتكاملة .

وفي حالتنا هذه نود الإشارة إلي :

أولاً : أنه أثناء علاج المشكلة كان لنظـــام الرجـــع (التغذيـــة المرتـــدة) Feed back أكـــبر الأثـــر فـــي تعديـــل بعـــض الإســـتراتيجيات والاتصالات، مما عدل خط السير لخطوات حل المشكلة .

ثانياً : أما إذا أجرينا عملية التقويم للنتائج النهائية للعمليات المتكاملة ، فـــإن الوصول إلي عملية التوفيق بين وجهات نظر كل من خط الإشـــراف الأول ، والعمال من جانب ، وتخليف قيـــادات جديـــدة تحـــل محـــل الباحث لحل مثل هذه المشكلات في المستقبل من جانب آخر ، نجـــد أن كل ذلك يطابق الهدف الذي حدده الباحث منذ اللحظة الأولي بعـــد تحديد المشكلة .

وباختصار شديد من الممكن القول أن الباحث قام بالآتي :

١- دراسة أقسام الشركة وهيكلها التنظيمي وكتابة تقرير عنها .
٢- التعرف علي العمال ، وجميع القيادات الرسمية بالشركة .
٣- تحديد المشكلة ، وتحديد الأولويات .
٤- تكوين لجنة تضم جميع القيادات (خط الإشراف الأول) .

٥- تكوين لجنة ممثلة للعمال ، وتتوفر فيها شروط معينة تؤهلها للعمل لحل المشكلة .

٦- الاتصال بالإداريين لكسبهم في صف حل المشكلة .

٧- استخدام استراتيجيات مختلفة ، ومتعددة لتقريب وجهات النظر بين العمال ، وخط الإشراف الأول حتى يتمكن من حل المشكلة ، وبذلك أوجد الباحث بدائل للحلول .

٨- عقد جلسات يتم فيها عمليات المواجهة بين القيادات ، ولجنة ممثلي العمال ، استخدم فيها الاستراتيجيات سالفة الذكر ، وعلي الأخص استراتيجية التفاوض .

٩- خلق نوع من القيادات الجديدة (وهم الإداريين) حتى يحلوا محل الباحث بعد مغادرته للشركة ، حتى يتولوا حل أي نزاع بين العمل وخط الإشراف الأول بالطرق التي عملوا بها وعرّفهم بها الباحث .

١٠- القيام بعملية المتابعة والتقويم في كل خطوة من الخطوات باستخدام نظام الرجع (التغذية المرتدة) Feed back حتى يقوّم الباحث بتعديل مسار عمله أول بأول .

ولا يفوتنا في النهاية التأكيد علي أنه ليس المهم لدينا التسميات التي أطلقت علي مراحل حل المشكلة أو خطواتها ، ولكن الذي يهمنا في هذا الصدد هو الممارسة العملية لتطبيق مراحل وخطوات حل المشكلة ، بالطرق التي وصلتنا إلي أهدافنا المنشودة .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الاجنبية.

أولاً:المراجع العربية

(١) القرآن الكريم .

(٢) إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون ، نماذج ونظريات تنظيم المجتمع ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٣.

(٣) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي ، دور الخدمة الاجتماعية في كفاءة أداء العمال الصناعيين وتوافقهم مع العمل ، رسالة ماجستير، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨١.

(٤) إبراهيم عبد الهادي المليجى ، تنظيم المجتمع ، مداخل نظرية ورؤية واقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠١.

(٥) أبو النجا محمد العمري ، تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية منظمات واستراتجيات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠.

(٦) إحسان محمد حفظي ، الوعي والمشاركة ودورها في إنجاح التنمية الحضرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢.

(٧) أحمد فوزي الصادي ، العلاقة بين ممارسة طريقة العمل مع الجماعات وزيادة مشاركة الأعضاء في مشروعات تنمية المجتمع المحلى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٧٩.

(٨) أحمد خاطر ، طريقة تنظيم المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٢.

(٩) أحمد مصطفى خاطر ، القيم والمشاركة في تنمية المجتمع المحلى ، دراسة مقارنة في القرية المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٣ .
(١٠) أحمد مصطفى خاطر ، طريقة تنظيم المجتمع ، مدخل تنمية المجتمع المحلى ، استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٤.
(١١) أحمد مصطفى خاطر ، تنمية المجتمعات المحلية ، نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع ، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية بالإسكندرية ، ١٩٩٨.
(١٢) أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع – مبادئ وأسس ونظريات ، الجزء الأول ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، ١٩٧٠.
(١٣) أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثالث ، مكتبه الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤ .
(١٤) أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثاني ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٣.
(١٥) أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، نظريات وحالات ، الجزء الثاني ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٣.
(١٦) حامد شاكر ، محاضرات عن التطوع في تنظيم المجتمع ، غير منشورة ، الإسكندرية ، ١٩٧١/١٩٧٠ .
(١٧) حامد شاكر ، محاضرات عن العمل الإجتماعى في تنظيم المجتمع ، غير منشورة ، الإسكندرية ، ١٩٧١/١٩٧٠ .
(١٨) رشاد عبد اللطيف وآخرون ، تنظيم المجتمع أسس ومبادئ ، دار تراث للدعاية والإعلان ، القاهرة ، ١٩٩٦.

(١٩) رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، نموذج تدريبي ، مجلس دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، (العدد الأول أكتوبر ١٩٩٦) .

(٢٠) رشاد أحمد عبد اللطيف ، نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية – مدخل تكاملي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩.

(٢١) سوسن عثمان وعبد الخالق عفيفي ، تنظيم المجتمع مراحل ونماذج للممارسة المهنية ، بدون دار نشر ، ١٩٩١.

(٢٢) سيد إبراهيم جمعة ، الشباب والمشاركة السياسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

(٢٣) سيد أبو بكر حسانين ، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦.

(٢٤) سيد أبو بكر حسانين ، الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤ .

(٢٥) شنودة سمعان شنودة ، المشاركة الشعبية والتنمية في المجتمعات المحلية ، دراسة تقويمية لبعض جوانب التنمية في مجتمع شمال سيناء ، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، ١٩٩٣.

(٢٦) طلعت مصطفى السروجي ، تصميم بحوث الخدمة الاجتماعية ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .

(٢٧) عبد الخالق عفيفي ، تنظيم المجتمع في إطار التحديث والمعاصرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٧.

(٢٨) عبد الحليم رضا عبد العال ، استثارة سكان المجتمـــع فـــي تنمية المناطق الحضرية المختلفة (بمنطقة بولاق الدكرور) رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٧٦.
(٢٩) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون ، تنظيم المجتمع ، بدون ناشر القاهرة ، ١٩٨٥ .
(٣٠) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون ، تنظيم المجتمع – نمــاذج – مهارات – أدوار ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، ١٩٩٣.
(٣١) عبد المنعم شوقي ، تنمية المجتمع وتنظيمه ، مطــابع الاســتقلال الكبرى ، القاهرة ، ١٩٦١ .
(٣٢) عبد المنعم شوقي ، تنمية المجتمع وتنظيمه ، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة ، ١٩٦٣ .
(٣٣) عبد المنعم شوقي ، تنمية المجتمع وتنظيمه ، مكتبه القاهرة الحديثة القاهرة ، ١٩٦٣ .
(٣٤) عبد المنعم شوقي ، معطيات ومعوقــات المــشاركة فــي الريــف المصري ، تحليل نتائج البحوث الميدانية التي أجريت في هذا المجال في مصر من عام ١٩٦١– ١٩٨١ ، مكتبة مصر ، ١٩٨٦.
(٣٥) عبد الهادي الجوهري ، المشاركة الشعبية دراسة في علم الاجتماع السياسي ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، ١٩٨٤.
(٣٦) عدلي سليمان ، سياسة الرعايــة الاجتماعيــة ، وبرنامجهــا فــي المجتمعات المستحدثة ، المؤسسة المصرية العامة للاستزراع وتنمية الأراضي ، شئون تكوين وتنمية المجتمع ، ١٩٧٣ .
(٣٧) غريب سيد أحمد ، علم الاجتماع الريفي ، دار المعرفة الجامعيــة ، الإسكندرية ، ١٩٨٥.

(٣٨) فوزي بشرى أحمد ، محاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع ، بدون ناشر ، القاهرة ، ١٩٨٥/٨٤ .
(٣٩) فوزي بشرى أحمد ، مشاركة المواطنين في التنمية المحلية ، دراسة للأسس الفلسفية والركائز النظرية ، المجلة الاجتماعية القومية – المجلد الثاني والعشرون – (العدد الثاني مايو ١٩٨٥) .
(٤٠) فوزي بشرى أحمد ، مقال العمل الاجتماعي مع المعوقين – تجربة ميدانية ودراسة تحليلية ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين العدد ٣٢ السنة التاسعة أكتوبر ١٩٨٦ .
(٤١) كمال دسوقي ، ديناميكية الجماعة في الاجتماع وعلم النفس الإجتماعى – الجزء الأول ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٩.
(٤٢) لويس كامل ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، الطبعة الثالثة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
(٤٣) مدحت فؤاد ، التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع ، تطبيق نموذج العمل الإجتماعى مع المسنين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ .
(٤٤) محمد بهجت جاد الله كشك ، تنظيم المجتمع – الاستراتيجيات والأدوار ، الجزء الثاني ، المكتب التجاري الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٨.
(٤٥) محمد بهجت كشك ، محاضرات في الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع ، مطبعة الأمان الحديثة ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ .

(٤٦) محمد رفعت قاسم ، دور أخصائي تنظيم المجتمع في مساعدة جمعية تنمية المجتمع المحلى ببولاق الدكرور على تحقيق أهدافها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٠ .

(٤٧) محمد رفعت قاسم ، تنظيم المجتمع الأسس والأجهزة ، الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٠.

(٤٨) محمد رفعت قاسم ، عمليات الممارسة المعاصرة لطريقة تنظيم المجتمع ، دار المبن[illegible] للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .

(٤٩) محمد شمس ال[illegible] [illegible]حمد ، لإشراف في العمل مع الجماعات ، الطبعة الثانية ، المطبعة العالمية ، القاهرة ، ١٩٧٠ .

(٥٠) محمد عبد الحي نوح ، تنظيم المجتمع ، نظريات وممارسات ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠.

(٥١) محمد عبد الفتاح محمد ، الأسس [illegible] التنمية الاجتماعية المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧.

(٥٢) محي الدين صابر ، التغير الحضاري وتنمية المجتمع ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٢ .

(٥٣) مسعد الفاروق حمودة ، محمد بهجت جاد الله كشك ، المنهاج والطريقة في تنظيم المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، ١٩٧٩ .

(٥٤) هالة مصطفى السيد ، استخدام طريقة تنظيم المجتمع في تنشيط الجهود الذاتية للمواطنين في تنمية المجتمعات شبه البدوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥.

٥٥) هدى بدران ، تنظيم المجتمع ، مطبعة المليجى بالجيزة ، القاهرة ، ١٩٦٩.

٥٦) وفاء أحمد عبد الله ، حول المشاركة الشعبية وعلاقاتها بالتخطيط والتنمية ، المجلة الاجتماعية القومية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، المجلد ٢٠ ، ١٩٨٣.

٥٧) يحيى حسن درويش ، الوسيط في تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مطابع دار الصفا ، القاهرة ، ١٩٧٨.

٥٨) يسرى دعبس ، المشاركة المجتمعية والتنمية المتواصلة ، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

(1) Baily, Royal & Brake, Mile, Radicat social work, pantheon Book, New York, 1975.

(2) Beveridge, W.L., The art of scientific investigation , London, 1963.

(3) Bonner, H, Group Dynamics , The Ronald press co , New York, 1959.

(4) Burgess, E.W., social survey – A field for constructive service by Department of sociology, Amer. Journ. Of soc., xx 1, jan., 1961.

(5) Cive participation , social Capital and Leadership , http:/www.La 10 lla in stitute , org , Leadernet/civic part html.

(6) Cohen, peroy s, Modern social Theory , Hanimann Educational Books, London, 1969.

(7) Cuber, Jehn F.,sociology , Asyynopisi of principles, vision press, British commonwealth ed., London, 1964 .

(8) Deutch, Morton, et al., Theories in social psychology, basic books, N.Y., 1965.

(9) Dunham, Arther, what is the job of community organization worker? In E.B. Harper and Arther Danham, Community organization in Action, Association press, New York, 1959.

(10)Edgar Huse & Thoms G , Organization Development and Change CN . Y West Publishing Company , 3rded . 1985.

(11)Eric Damian, Kelly & Barbara Becker, community planning An introduction to the comprehensive , Island press, California, 2000 .

(12)Friedlander, Walter A., Introduction to social Welfare, prentice hall, inc., New York, 1957.

(13) Friedlander, Walte A., social Welfare Administration and research. Concepts and Methods of social work, prentice- Hall, inc ., N.Y.1963.
(14)Gilbert, Nell, Neighborhood coordinate or Advocate or Middlement, Berkely, university of California, 1965.
(15)Good, c.& Scates, D., Methods of research, Educational, psychological, sociological, New York, 1945.
(16)Gorsser. Helen D., social work practice in community organization. Whiteside, inc., 1954.
(17)Grosser, Charles p., community Development programs serving the urban poor, Journal of social work, vol.10, No.3, July , 1965.
(18)Haggstrom, Warren c., can the poor transferm the world?, Reading in community Organization practice, ed., Ralph Kramer and Harry specht, Emglewood cliffs, prentice- Hall. Inc., 1969.
(19)Hans B,C,S piegel , Citizen participation in Urban Development ,vol III . Library of Congress Catalog , No. 1974.
(20)Harpean Seminar on functions and training voluntary social Welfare workers, Federation republic of Germany May, 1966 .
(21)Helen L , Burg , performance – Based curriculum for social studies , from Knowledge to showing . Crown press, I.N.C, California, 1998.
(22)Hilman, Arther, commucity organization and planning, The Macmillan company, N.Y., 1950.
(23)Karve, F. C., Voluntry participation planning in the people in J.A. painion, e., welfare policy, firest collection the Senge. Outem Com., 1962.

(24)Kramer, Falph & speacht Harry, eds., Readings in community organization practice, prentice – Hall, N.J., 1969.
(25)Levinson, Daniel J. Role personality and social structure in the organizational stting, in Lipst, Seymour Martin & Smelser Neil 1., eds., Sociology, The progress of a Decade, prentice- Hall, 1961.
(26)Lindman, Edward, The community: An introduction to the study of community leadership and organization, Association press, New York, 1921.
(27)Linton, Ralph, The cultural Background of personality Appleton, N. Y., 1945.
(28)Lippit, Ronald, Dimensions of the consultant job, Readings in Community Organization practice, ed.. Ralph Kromer and Harry specht, Englewood Cliffs, prentice – Hall, inc., 1969.
(29)Loefm , Fndamentals of social intervition , W.X , Columbia University Press , 1983.
(30)Marie Overby , Weil & Dorathy N . Gamble : Community practice Models in Encyclopedia of social work Number (19) th edition , Washington , 1995.
(31)Morreale Spitzerg & Barrgge , Human Communication motivation: Knowledge: skills , Canada , 2001.
(32)Morris, Robert & Ranlall, O.A., planning and organization of community services for elderly, Social Work Journal, vol.10, No.1, January, 1965.
(33)Morris, Robert & Rein, Martin, Energing patterns in community planning, social work practice, 1963, Columbia university press, New York, 1963 .
(34)Necomb, T.M., social psychology, Tavistock publications, Ltd, New York, 1955.


(35)Newstrtter, Wilber I., the social intergroup work process, proceedings of the Notional Conference of social work, Sanfranacisco , 1947, Columbia university press, New York, 1948.
(36) Newstrtter, Wilber I., & Schwatz, Merer, Basic course in Community Organization for social Welfare for all students in Harry L. Lurie, The community Organization Method in Social work Education, ed., The Council on social work Education, New York., 1959.
(37)Payne. M, Modern Social work Theory, Macmillan Education Lts, London, 1997.
(38)Rachel slocum , power , process and participation : Tools for change , London . 1995.
(39)Ross, Murray G., community organization , Theory, and principles, Harper & Brothers, New York, 1955.
(40)Rothman, Jack, Three Models of community organization practice, in , fred M. Cox, et al., eds., Strategies of community organization practice, peacock., Itasca Illions, 1969.
(41)Rothman, Jack, Epstein, Jrevin, Social planning Community organization, social science Fundation, in Encyclopedia of social Work, 1971.
(42)Sanders, Irwin T., progessional Role in planning Change, Readings in community organization practice, ed., Ralph Kramer and Harry specht, Englewood cliffs, prentice – Hall, inc., 1969.
(43)Schneider, Eugen V., Industrial Sociology, Megraw Hill, New York , London, 1957.
(44)Pepa, Eldridye, Dynamics of social Action, public Affairs press, Washington, 1952.
(45)Sherrad, Thomas D., Developing Meddle- Range Theory for Community organization practice in ,

Trends in social work practice and Knowledge, National Association of social Workers, New York, 1960.
(46)Shibutani, Tomustu , Society and personality, prentice- Hall, New York, 1961.
(47)Smalley Elizabeth Ruth: Theory for social Work practice, Columbia Univ, press, U.S.A , 1980.
(48)Strategies of community organization, ed, fred M. cox., John L. Erlich Jack Rothman & John F Tropman. Itasca, Illions FE peacock publishers, inc., 1971.
(49)Swanson, G. E., the Approach to a general theory of Actions by parsons and shills. American Sociological Review, vol.1, April 1953.
(50)Thomas G . Cnmings and Christopher G , Worley organization Development and change , South-Western College publishing , United stats, 1990.
(51)Thruaze, Daniel, social Action as a professional Responsibility social work, July, 1966.
(52)Vilet M. sider volunteers. In Encyclopedia of social work, Harry, Lurieed, National Association of social workers, N.Y., 1965.
(53)Walton, Richard E., The strategies of social change and Their dilemmas, in Fred M. Cox, et al., strategies of community organization a book of Readings, F.E., peacock publishers, inc., New York, 1970.
(54)Wilensky, Harold K. & Leveaux, charles N., Industrial society and social welfare, Russel sage foundation, New York, 1958.
(55)Young, Kmball & Mack, Reymond W., Sociology and social Life, Amer. Book Co. New York, 1959.
(56)Youngdahl, Benjamin E., Social Action and social work, Association press, New York, 1966.

محتويات الكتاب

صفحة

الفصل الرابع : استراتيجيات تنظيم المجتمع


Bibliotheca Alexandrina
1165700